

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Student: Kateřina Mašová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Mašová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

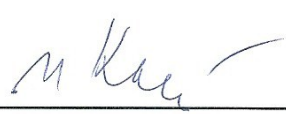
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



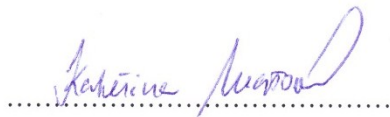

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci na téma „Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně, uvedla jsem odbornou literaturu a jiné zdroje do seznamu literatury. Přílohy č. 1, 2 jsem získala od Úřadu městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky. Přílohy č. 3, 4, 5 a 6 jsem vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 2. 5. 2013



Kateřina Mašová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Andree Čopíkové za její užitečné rady, pomoc, a především za ochotu a čas, který mi věnovala. Dále bych ráda poděkovala tajemnici Úřadu městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky, paní Mgr. Pavle Uhrové, za veškeré podklady, které mi byly z její strany poskytnuty, za její vstřícnost a ochotu, a také zaměstnancům, kteří vyplnili dotazník a umožnili tím zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
2.1	Metodika práce	7
2.2	Lidský kapitál	8
2.3	Řízení lidských zdrojů	8
2.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.....	10
2.4.1	Učení	11
2.4.2	Rozvoj zaměstnance	12
2.4.3	Vzdělávání zaměstnanců	13
2.5	Formování pracovních schopností člověka	14
2.6	Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci	16
2.7	Systematické vzdělávání v organizaci	16
2.7.1	Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	17
2.7.2	Plánování vzdělávání zaměstnanců	19
2.7.3	Realizace vzdělávacího programu.....	20
2.7.4	Formy vzdělávání, použití a účinnost	20
2.7.5	Metody vzdělávání, použití a účinnost.....	21
2.7.6	Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	26
2.8	Návaznost vzdělávání a rozvoje na ostatní personální činnosti	28
3	Charakteristika organizace	29
3.1	Úřad městského obvodu	29
3.2	Charakteristika instituce	29
3.3	Zaměstnanci instituce	30
3.3.1	Kategorizace zaměstnanců	30
4	Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	31
4.1	Systém vzdělávání zaměstnanců na ÚMOb MHaH	31
4.2	Postup vzdělávání	32
4.2.1	Vstupní vzdělávání	32
4.2.2	Průběžné vzdělávání.....	33
4.2.3	Zvláštní odborná způsobilost	34
4.2.4	Vzdělávání vedoucích úředníků	34
4.3	Cyklus vzdělávání aplikovaný na ÚMOb MHaH.....	34

4.3.1	Potřeby a plánování vzdělávání.....	35
4.3.2	Realizace vzdělávání	35
4.3.3	Formy vzdělávání	35
4.3.4	Metody vzdělávání na pracovišti.....	36
4.3.5	Metody vzdělávání mimo pracoviště	37
4.3.6	Náklady na vzdělávání	37
4.3.7	Vyhodnocení vzdělávání	38
4.4	Sociologický výzkum – vyhodnocení dotazníkového šetření	39
4.5	Shrnutí dotazníkového šetření	54
5	Návrhy a doporučení	55
6	Závěr.....	60
	Seznam použité literatury	61
	Seznam zkratek	63
	Seznam schémat	64
	Seznam grafů.....	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

V současné době se trh práce stává stále pružnější. Ve sféře průmyslové výroby a služeb během pěti až sedmi let rozvojových cyklů morálně zastarává až 80 % technologie. Pro celoživotní kariéru nestačí vzdělání a vědomosti získané prostřednictvím školského systému. Člověk, jako nositel vědomostí a dovedností, který je schopen své přednosti nabídnout současnému trhu práce, musí být neustále vzděláván. Proč je tolik důležité věnovat se vzdělání a rozvoji zaměstnanců? Proč koncepce řízení lidských zdrojů v podmínkách nové ekonomiky sehrává tak důležitou roli? Aby lidé mohli získat pracovní zkušenosti, mohli si udržet svá mnohdy těžce získaná zaměstnání a aby mohli dosáhnout kariérního postupu, musí se pod tlakem konkurence průběžně školit, doplňovat si své znalosti a dovednosti a nejlépe je dále rozšiřovat. Organizace právě z tohoto důvodu vytváří prostředí, v němž se lidé účastní různých výcvikových a vzdělávacích kurzů, podstupují celoživotní vzdělávací programy a neustále se snaží poskytnout systém vzdělání k permanentnímu doplnění vědomostí svým zaměstnancům.

V této bakalářské práci poukážeme na nutnost univerzální odborné specializace, která přispívá ke flexibilitě člověka. Právě schopnost rychle reagovat na měnící se podmínky trhu práce se stává v celoživotní kariéře nepostradatelná. Nový typ ekonomiky je charakteristický hnacími silami, jako jsou technologie, konkurenceschopnost, nová ekonomická kultura ve sféře vlády, podnikání a domácnosti. Společným jmenovatelem je vazba na nejdůležitější zdroj ekonomického růstu dalších období a lidský kapitál, ve kterém je podstatný rozměr vědomostí a tvorba inovací. Efektivita a produktivita se odrážejí právě ve schopnostech organizací přizpůsobovat se okolnímu prostředí. Vědomostní potenciál pomáhá lépe aplikovat vědecké poznatky a využívat technologie, což výrazně přispívá k pokroku ekonomiky (Vojtovič, 2011).

Tématem mé bakalářské práce je proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Důvodem výběru tohoto tématu je, že v dnešní době je vzdělávání zaměstnanců velmi atraktivní oblastí personalistiky.

Cílem této práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané organizace a na základě zjištěných výsledků navrhnout organizaci vhodná opatření ke zlepšení a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje.

Celá bakalářská práce sestává ze dvou částí. První část je teoretická, v níž se pokusíme pomocí odborné literatury vysvětlit základní pojmy, které bezprostředně souvisí s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pozornost bude věnována charakteristice personálních činností, zejména pak řízení lidských zdrojů, které figurují jako základna lidského kapitálu. Následně budou rozebrána teoretická východiska z oblasti učení, z něhož vychází celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zvláštní pozornost bude věnována systematickému vzdělávání a metodám vzdělávání v organizaci.

Druhá část je praktická, ve které se věnujeme charakteristice konkrétní organizace, kterou je pro mou práci vybraný Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky, stručně popíšeme systém vzdělávání úředníků dle příslušného zákona a následně se budeme věnovat reálnému prostředí vzdělávání zaměstnanců na úřadě. Informace budou získány za pomoci tajemnice úřadu zejména prostřednictvím rozhovoru. Na tuto část navážeme analýzou současného stavu vzdělávání. Sběr informací provedeme na základě dotazníkového šetření a následně vyhodnotíme celý proces. Závěr praktické části bude věnován návrhům a doporučením ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této kapitole bude nejprve popsána metodika celé práce, tedy postup, jak bude bakalářská práce zpracována. Následuje charakteristika řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu. Klíčová bude problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde bude podrobně popsán cyklus vzdělávání a jeho jednotlivé fáze.

2.1 Metodika práce

Pro účely práce bude zvolena metoda kvantitativního výzkumu, která podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, str. 158) spočívá „v získávání dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní“, přičemž účelem je vždy získat měřitelná data. Metoda kvantitativního výzkumu je spojována s tzv. hypoteticko-deduktivním přístupem.

V 1. kroku bakalářské práce bude použita metoda komparace (srovnání). Po srovnání všech nabízených témat bude vybráno nejvhodnější. Bude následovat 2. krok, při němž opět bude použita tato metoda, tedy srovnání, která organizace bude vhodná ke zpracování zvoleného tématu. Vybranou organizací se stane Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky. Ve 3. kroku, při kterém bude zapotřebí studium odborné literatury, bude využito metod logického myšlení jako abstrakce, konkretizace, dedukce a analýzy. Ve 4. kroku, pro zpracování praktické části práce, bude následovat studium dostupných informací a dat z internetu, analýza rozhovorů s tajemnicí úřadu, interních materiálů organizace a dotazníkového šetření. Informace k analýze současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budou získány z polostrukturovaného rozhovoru s tajemnicí úřadu, výjimečně také prostřednictvím e-mailové komunikace a z obdržných interních materiálů. Pro sběr dat bude zvolena technika polostrukturovaného dotazníku s použitím především polouzavřených, uzavřených a otevřených otázek. Nejprve bude proveden předvýzkum. Bude využita elektronická forma dotazníku, především proto, že jde o velmi efektivní a rychlou formu sběru dat od většího množství respondentů s vynaložením nízkých nákladů. Sběr dat pro dotazník (viz Příloha 3) se uskuteční po dobu jednoho týdne v měsíci březnu. Dotazník bude rozeslán elektronickou formou základnímu vzorku respondentů – tedy 85 zaměstnancům ÚMOB MHaH. Výsledky budou prezentovány v podobě sloupcových a koláčových grafů. Nakonec bude na základě získaných informací a pomocí syntézy provedeno shrnutí dotazníkového šetření a navržnuty doporučení k zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

2.2 Lidský kapitál

Organizace se v posledních letech začaly věnovat nejen rozvoji fyzického kapitálu (zkvalitnění techniky a technologie), ale také rozvoji lidského kapitálu, který se rovněž podílí na hodnotě organizace. Nositeli lidského kapitálu jsou lidé, a díky nim je možné takovou hodnotu v organizaci vytvářet. Lidský kapitál charakterizujeme jako „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“. Je to výrobní faktor, který podniku dodává určitý charakter. Právě lidé tvoří v organizaci takové prvky, které jí poskytnou schopnost se učit, inovovat, měnit se a myslet kreativně (Vodák, Kucharčíková, 2007 str. 24).

Lidský kapitál podle Bartáka (2007) tvoří zaměstnanci a jejich intelektuální, akční a emoční potenciál tvořený jejich znalostmi, dovednostmi, motivací a přístupem. Zaměstnanci s vynaložením energie a času svůj potenciál propůjčují a nabízí k uplatnění jednotlivým organizacím. Reálné uplatnění pak ale závisí na dalších podmínkách (např. kultuře firmy, osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovním prostředím aj.).

Do lidského kapitálu organizace a společnosti investují. Vychází se z předpokladu, že rozvoj zaměstnanců nemá představovat náklad, ale investici do budoucna. Investovat do něj lze prostřednictvím různých forem. Zejména orientací na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců (zajištěním zdravotních prohlídek, pravidelného přísunu tekutin, finanční podpory stravování), zlepšování pracovních podmínek (zajištěním ochranných pomůcek) a na zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností, vědomostí či změny postojů (poskytováním vzdělávacích kurzů, otevřeným studiem apod.). Cílem investice není uspokojení současných potřeb, ale vynakládání úsilí v současnosti k dosažení výnosů v budoucnosti. V procesu tvorby takového kapitálu významně přispívá štěstí jedince a prostředí, v němž vyrůstá (Vodák, Kucharčíková, 2007).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv, přispívají k dosažení jejích cílů“.

V dnešní době je velmi důležité pojmut řízení lidských zdrojů důkladně. Bez ohledu na velikost organizace je nezbytné realizovat řízení lidských zdrojů efektivním způsobem.

Vedoucí zaměstnanci v organizacích považují za nutné zaměstnávat vysoce motivované a schopné zaměstnance, kteří jsou především lidským zdrojem, kterým mohou disponovat a získat si svou konkurenční výhodu. Aby řízení lidských zdrojů mohlo být efektivní, vyžaduje se jisté pochopení pravidel a postupů organizace vytvářející systém řízení lidských zdrojů a pochopení souvislostí jeho jednotlivých částí. Vedení však není jednoduchým úkolem, vyžaduje se aktivita kvalifikovaných odborníků za spolupráce s vedoucími zaměstnanci a ostatními zaměstnanci organizace. Je nutné sledovat vnější i vnitřní faktory, které působí na organizační jednotku a do jisté míry ovlivňují celý systém řízení lidských zdrojů. Organizace čelí neustálým změnám prostředí, v němž se nachází. (Werner, Shuler, Jackson, 2012).

V každé organizaci, ať jde o malý nebo velký celek, se zabýváme řadou různých personálních činností. Jsou to činnosti, které zahrnují personální politiku vyvinuté společnosti a způsoby, kterými lze takovou politiku uskutečňovat v každodenní práci pod dohledem vedoucích zaměstnanců. Někdy bývá problém v tom, že skutečně realizované postupy nejsou v souladu s formálními zásadami politiky. Aby realizované činnosti a postupy vyhovovaly organizaci i jejímu prostředí a aby docházelo ke zlepšení jejího výkonu, je zapotřebí je pochopit a realizovat. Jsou to zejména tyto aktivity:

- plánování přizpůsobivosti lidských zdrojů změnám prostředí,
- získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců,
- výběr schopných zaměstnanců dle požadavků organizace,
- vzdělání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj systému odměňování,
- řízení výkonnosti organizace a dosahování strategických cílů,
- poskytování poradenství a výhod zaměstnancům,
- zajištění pohody, bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu práce,
- kolektivní vyjednávání.

Pochopení a propojení všech činností a postupů vytváří systém řízení lidských zdrojů a jeho respektování může přispět ke zlepšení výsledků celé organizace (Werner, Shuler, Jackson, 2012).

V současnosti se společnost více zaměřuje na řízení lidských zdrojů, které nepohlíží na význam rozvoje lidského kapitálu jako na nákladovou položku organizace, nýbrž jako na investici do budoucna. Lidské zdroje jsou nositelé vědomostí a schopností, jimiž disponují a jsou tedy zdrojem lidského kapitálu a potenciálu bez ohledu na své pracovní postavení.

Lidský kapitál je základem pro lidský potenciál, který vzniká tehdy, pokud lidské zdroje umí využít svých schopností a dovedností a přispějí tak k rozvoji organizace. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na získání, formování a fungování pracovních schopností a chování člověka. Je považováno za strategický koncept a přístup k řízení lidí. Lidé jsou jádrem takového řízení, jsou nepostradatelným majetkem organizace.

Existuje rozvinutý model řízení lidských zdrojů, který definuje čtyři **cíle politiky** a ty se pak používají jako kritéria pro oblast řízení lidských zdrojů:

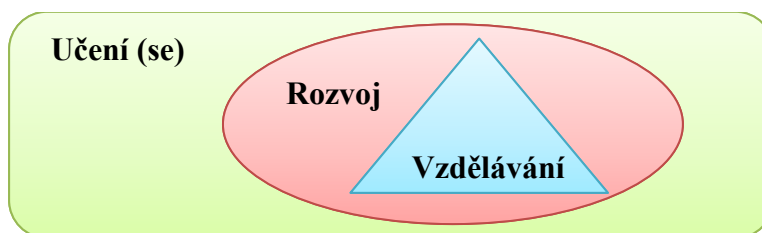
- **Strategická integrace** je schopnost organizace propojit záležitosti lidských zdrojů se svými strategickými plány, které umožní manažerům zohledňovat řízení lidských zdrojů.
- **Vysoká míra oddanosti** je chápána jako pocit závazku chovat se v zájmu cílů organizace a také jako oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci jedince s podnikem.
- **Vysoká kvalita** se týká všech aspektů manažerského chování, které je spojeno s kvalitou zboží, služeb a investováním do vysoce kvalitních zaměstnanců.
- **Flexibilita** souvisí se schopností organizace přizpůsobovat se a zvládat inovace (Vodák, Kucharčíková, 2007).

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jak podniku, tak organizace je velmi podstatné, aby se lidé neustále něčemu učili. Je proto vhodné definovat, co učení je a z jakých teorií vychází. Existuje rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním.

Hroník (2007, str. 30) **učení** definuje jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. Učení (se) je bráno jako „proces změny, který zahrnuje nové vědomosti a konání“. Zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. **Rozvoj** je určité „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)“. **Vzdělávání** je pak „organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (se) systematickým postupem“. Uvedeme si zjednodušené schéma rozdílu výše zmíněných pojmů.

Schéma 2.1: Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, str. 31

2.4.1 Učení

Učení vychází z teorií, mající kořeny již v Antice. Začneme **kognitivní teorií**. Kognitivní teorie se zabývá učením, které se odehrává v mysli člověka. Antikové jako Platón či Aristoteles zjistili, že pro rozvoj člověka jsou důležitá cvičení schopností, jako jsou rozum, paměť a vůle. Se cvičením je nevyhnutně spojeno trénování mysli. Důležitost tohoto přístupu je kladena na fakta a vnímání podstaty námětu a na pravidla učení. Jedná se o tradiční přístup a je nejrozšířenější v dnešní době, ačkoliv s ním existují problémy. Oponenti jsou názoru, že přístup je příliš teoretický a neposkytuje dostatek prostoru žákům, kteří jsou prakticky založení. Následně u tohoto přístupu proběhl vývoj a dnes ho můžeme znát pod pojmem „učení pomocí objevování“.

Dlouholeté studie psychologů, kteří se zabývají poznáváním, se zaměřují na procesy, které se odehrávají v mozku, a způsoby, pomocí kterých se dokážeme učit a zapamatovávat si věci. Oproti tomu jiní teoretikové dávají do popředí chování člověka. Tím je charakteristická **behaviorální teorie**.

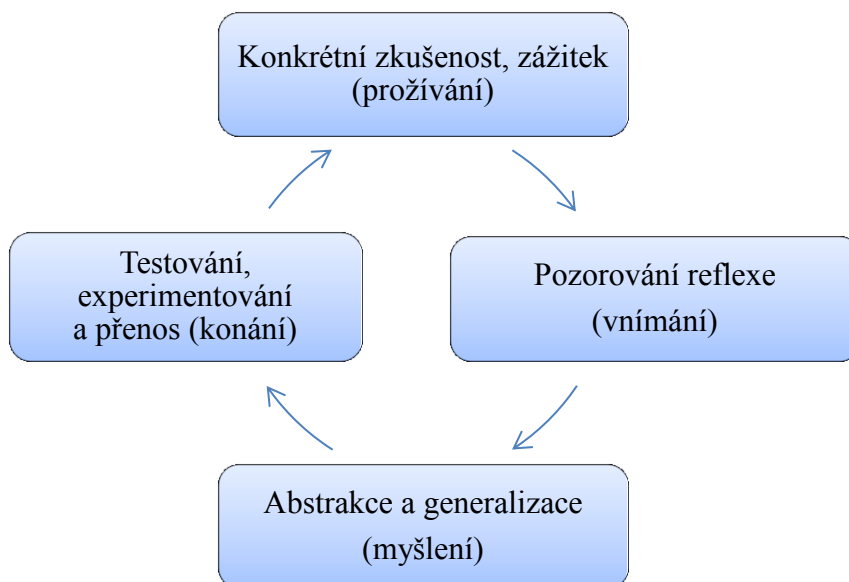
Poslední z přístupů se nazývá **behavioristické koncepce**. Každodenní úkoly by měly být rozděleny na menší smysluplné a objektivní složky, jež dávají smysl a jedinec si je tak při výcviku může osvojit.

Je podstatné pozorovat reakci na učení a to tím, zda jsme schopni uplatnit novou znalost či dovednost. Abychom zjistili, zda je učení efektivní, je zapotřebí znát výsledky a mít zpětnou vazbu. Ta nám pomůže k tomu, abychom si byli vědomi sami sebe a abychom byli povzbuzováni k dalšímu vývoji. Taková pozitivní zpětná vazba se nazývá konstruktivní a je soustředěna na věci provedené správně. Oproti tomu destruktivní zpětná vazba může vést k beznaději a špatným pocitům u člověka. Je vyvolána negativními reakcemi na jedincův výkon, avšak takové reakce (pokud jsou vhodně nastíněny) nemusí být vždy destruktivní. Bez zpětné vazby by člověk mohl setrvat u nesprávného způsobu jednání (Foot, Hook, 2007).

Učení probíhá v několika stupních, které vytváří jakýsi **cyklus učení**. Je efektivní v případě, že jedinec projde všemi fázemi. Jedná se o proces začlenění nové zkušenosti jedince k jeho chování. Efektivní učení podle Kolba může nastat v jakékoli fázi a následně je nutné absolvovat celý cyklus.

K vytvoření lepší představy nám poslouží následující grafické zpracování koloběhu učení. S každou fází souvisí obecný psychologický pojem, ten je označen v závorce každé fáze cyklu (Hroník, 2007):

Schéma 2.2: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Hroník, 2007, str. 47

2.4.2 Rozvoj zaměstnance

Proces učení výrazně koresponduje s procesem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Člověk jako pracovní síla organizace musí své dovednosti a znalosti stále rozšiřovat a prohlubovat, požadavky na člověka v současné společnosti se stále mění. Vzdělávání se stává celoživotním procesem. Aby se stala organizace úspěšnou, musí být flexibilní. Flexibilitu organizace vytváří flexibilní lidé, kteří neustálé změny přijmou a ještě je dokážou podpořit.

Flexibilita zaměstnanců je formována rozvojovými aktivitami organizace, které se dostaly do popředí, když tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců byly nedostačující. Tyto aktivity jsou zaměřeny na rozšíření znalostí a dovedností, formování osobnosti zaměstnanců a jejich hodnotových orientací, přizpůsobování kultury zaměstnance kultuře organizace (Koubek, 2007).

O rozvoji zaměstnance mluvíme tehdy, dokážeme-li využít všech příležitostí k učení prostřednictvím vzdělání, tréninku, nebo jejich kombinací. Rozvoj zaměstnance je o tom, jak uskutečnit učení – nějakou formou učení, avšak obvykle ve službách nějakého pracovního cíle nebo cílů. Rosemary Harrison definovala rozvoj jako „vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu,

během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí a utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k „dlouhověčnosti“ (dlouhodobě se uchovávají).“

Existuje množství zdrojů, které poskytují rozvojové příležitosti. Rozvoj se netýká pouze personalistů, ale všech zaměstnanců organizace. Respektuje strategické plány a cíle organizace. Programy rozvoje jsou pak zaměřené na plánování osobního rozvoje a učení se zkušenostmi, mohou mít podobu akcí či učení se hrou (*outdoor learningu*). Programy a metody vzdělávání budou rozebrány v kapitole 2.7.5. (Armstrong, 2007).

2.4.3 Vzdělávání zaměstnanců

Definice vzdělávání existuje mnoho. Dvořáková (2007, str. 286) jej charakterizuje jako „soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace“. Cílem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, které vede ke zlepšení pracovního výkonu a zvýšení produktivity celé organizace.

Vzdělávání zaměstnanců je součástí personálních činností, které zahrnují aktivity jako přizpůsobování zaměstnanců a jejich schopností měnícímu se prostředí pracovního místa, zvyšování použitelnosti zaměstnanců, aktivity vedoucí k rekvalifikaci zaměstnanců, formování osobnosti zaměstnance a v neposlední řadě také zajištění procesu zvaného orientace zaměstnance. Hlavními důvody k soustavnému vzdělávání zaměstnanců jsou především stále se objevující nové poznatky a technologie, proměnlivost lidských potřeb (tím i neustálé změny trhu se zbožím a službami), časté organizační změny, změny technik a technologií, změny v hodnotových orientacích lidí, rozvoj informačních technologií (Koubek, 2007).

Podle Kociánové (2011) existují čtyři typy vzdělávání:

- Instrumentální vzdělávání – pomáhá člověku k lepšímu výkonu práce skrze vzdělávání.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání – jedinec pochopí věci a prohlubuje své znalosti.
- Citové (emoční) vzdělávání – formuje pocity a postoje.
- Sebereflektující vzdělávání – nové znalosti jedinec získává novým myšlením a chováním.

2.5 Formování pracovních schopností člověka

V tomto systému rozlišujeme oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Podrobnější je pak následující schéma.

Schéma 2.3: Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Zdroj: Koubek, 2007, str. 255

Oblast **všeobecného vzdělávání** formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti tak, aby člověk dokázal žít ve společnosti, aby získával a rozvíjel své pracovní schopnosti i své charakterové vlastnosti. Oblast je zaměřena na společenský a osobní rozvoj jedince. Jedná se o oblast, kterou má pod kontrolou stát a není uplatňována organizací.

Pro oblast **odborného vzdělávání** (oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesní přípravy). Ve světě je oblíbený výraz *training*. Tato oblast se orientuje převážně na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení nebo také přeškolení (rekvalifikace). V současnosti je do této oblasti velmi často zahrnována výše zmíněná orientace.

- Základní příprava na povolání obvykle není uskutečňována přímo v organizaci, ale v učňovských zařízeních k přípravě na povolání dělníků. Netýká se personálu organizace a stojí mimo její vzdělávací systém.
- Orientací se snažíme zkrátit adaptační dobu zaměstnance na práci, pro kterou byl přijat, na pracovní kolektiv prostřednictvím informování o potřebných znalostech a dovednostech k výkonu práce.
- Doškolení je prohlubování znalostí zaměstnance v oboru, ve kterém již pracuje. Zaměstnanec se přizpůsobuje změnám a novým požadavkům, které jsou vyvolány vývojem techniky a technologie, rozvojem trhu a metod řízení. Jedná se o významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince, v němž se odráží prosperita organizace.
- Přeshkolováním je myšlena rekvalifikace, tedy formování pracovních schopností jedince, které vede k osvojení si změn a nových schopností, odlišných od dosavadních. Zaměstnanec může být přeshkolen úplně nebo jen částečně (využije svých schopností i v novém povolání). Zvláštním druhem je pak „profesní rehabilitace“, při které je nutné zaměstnance přeradit na jiné pracovní místo ze zdravotních důvodů.

Poslední oblastí je **oblast rozvoje**, která se zabývá získáním širšího rozsahu znalostí. Je směřována spíše na budování kariéry zaměstnance. Není zde třeba dále prohlubovat kvalifikaci zaměstnance, ale je to způsob formování jeho pracovního potenciálu. Ze zaměstnance se stane lépe přizpůsobivý pracovní zdroj, efektivněji přispívá k plnění cílů organizace a snaží se o zlepšení mezilidských vztahů.

O **rozvoji** hovoříme tehdy, pokud je iniciovaný z pohledu organizace. Aktivita vytvořené organizací jsou orientovány na osobní rozvoj zaměstnance a vytváří podmínky pro jedince především po pracovní době s možností vzdělávání a nezářka se podílí na nákladech spojených s realizací takové možnosti. Rozvoj zaměstnanců bychom však neměli zaměňovat s novým pohledem na koncepci vzdělávání a rozvoje organizace - **rozvoj lidských zdrojů**, který je spíše zaměřen na rozvoj pracovní schopnosti organizace v rámci celku, na rozvoj týmů a struktur znalostí za účelem zvýšení výkonu a efektivity celé organizace. Pokud je organizace schopna vytvořit takové prostředí, které podněcuje zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji a pokud dává do popředí strategii vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a uskutečňuje stále nové změny organizace, mluvíme o **učící se organizaci** (Koubek, 2007).

Učící se organizace podle Bartáka (2007) je taková, při které zaměstnanci mohou rozvíjet své tvořivé myšlení a jednání systematickým způsobem. Znamená možnost jednat jako jednotlivce, ale i jako člen týmu, ve snaze rozvíjet inovační aktivity, v takové organizaci se společně učí a učí se učit.

2.6 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Do systému vzdělávání zaměstnanců podle Koubka (2007) zařazujeme takové aktivity, které jsou iniciovány organizací. Jsou to zejména činnosti detailněji popisované výše (orientace, doškolení, přeškolení). Do tohoto systému zasahují personální útvary nebo zvláštní útvary vzdělávání zaměstnanců, všichni vedoucí, odbory či jiná sdružení zaměstnanců. V některých organizacích jsou také zřízeny zvláštní komise s externími odborníky, které se specializují na vzdělávání. Ve většině zemí a především ve větších organizacích je vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnována permanentní pozornost. Tyto organizace mají vypracované různé koncepce vzdělávání, disponují lidmi, kteří jsou pověřeni řešením této problematiky a velmi často jsou i vlastníky vzdělávacích zařízení, které jsou obvykle podporovány státní daňovou politikou nebo prostřednictvím dotací.

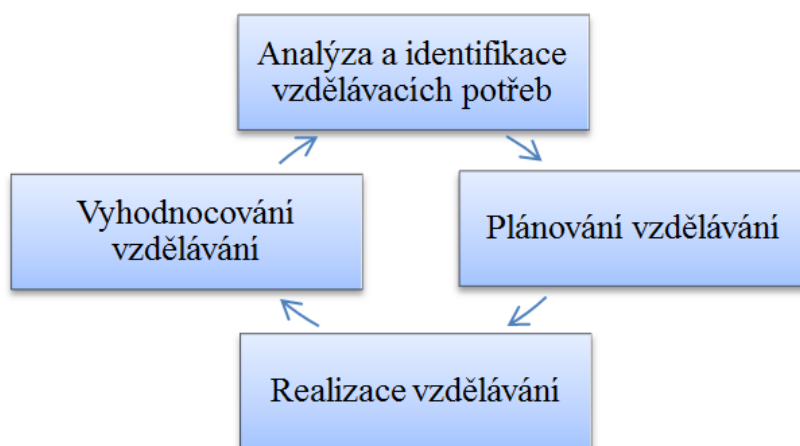
2.7 Systematické vzdělávání v organizaci

Podle Bartoňkové (2010) je pro organizaci velmi důležité, aby vzdělávání zaměstnanců bylo co nejefektivnější. To zajistí organizované systematické vzdělávání, neboli neustále se opakující cyklus. Vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Mezi výhody systematického vzdělávání patří zejména dodání odborně připravených zaměstnanců bez jejich hledání na trhu práce, průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců dle potřeb organizace, neustálé zlepšování nejen kvalifikace, znalostí, dovedností a osobností zaměstnanců, ale také výkonu a produktivity práce, lepší předvídání důsledků ztrát, nízké průměrné náklady na zaměstnance, efektivní způsob nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců, zdokonalování vzdělávání zkušenostmi z předchozích cyklů, zlepšení vztahu zaměstnanců k podniku a jejich sociální jistoty, zvyšování motivace, přispívání k rozvoji zaměstnanců a zvyšování šancí na pracovní postup (Vodák, Kucharčíková, 2007).

V následujících odstavcích podrobněji rozebereme fáze, které mají význam v rámci systematického vzdělávání. **Identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců** začíná celý cyklus. Následuje fáze **plánování vzdělávání**, ve které se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, vzdělávání zaměstnanců, oblasti, obsahy a metody vzdělávání. Třetí fází je **vlastní proces vzdělávání**, v níž se vzdělávací aktivity realizují. V poslední fázi se **vyhodnocují výsledky vzdělávání** a účinnosti vzdělávacích programů, ty nám objasní, zda jsme byli schopni dosáhnout stanovených cílů vzdělávání a zda nástroje použité metody byly účinné. Pro lepší představu nám poslouží následující schéma, které zobrazuje základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace.

Schéma 2.4: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, str. 110

2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

První fází cyklu identifikujeme vzdělávací a rozvojové potřeby organizace. Jedná se o velmi náročnou oblast, zejména proto, že není lehké kvantifikovat kvalifikaci, ani vzdělání zaměstnance. Je založena pouze na odhadech. Kvalifikaci zaměstnance umíme měřit pouze primitivními způsoby, pohlížíme na zaměstnancovo dosažené vzdělání, nejlépe v kombinaci s praktickými zkušenostmi, avšak jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje, vlastnosti či talent, nemůžeme měřením postihnout. Identifikací potřeb se vstupuje do fáze spíše experimentální, jejíž výsledky se prolínají do dalších fází včetně závěru cyklu (Koubek, 2007).

Identifikací potřeby vzdělávání je zjištěna bariéra, která jedinci brání před dosažením jeho cílů a může být odstraněna nějakou z metod vzdělávání a rozvoje. Podle Dvořákové (2007), je pak neznalost cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku, důsledkem neefektivního

vzdělávání a rozvoje. Správné provedení analýzy vzdělávacích potřeb je předpokladem pro zajištění efektivity zavedených programů. Data, potřebná k identifikaci potřeby vzdělávání, analyzujeme z běžného informačního systému organizace a také ze zvláštních šetření.

Nejčastěji využíváme tyto skupiny údajů (Bartoňková, 2010 str. 121):

- celopodnikové údaje (počet a struktura zaměstnanců, údaje o pracovní neschopnosti, podnikatelský program, neomluvené nepřítomnosti v zaměstnání apod.),
- údaje o pracovním místě (popis pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, konzultace s manažery aj.),
- údaje o zaměstnanci (vzdělání, kvalifikace, výsledky hodnocení pracovního výkonu, postoje a názory apod.).

Koubek (2007) doporučuje tyto metody, které je vhodné použít k **analýze potřeb vzdělávání** zaměstnanců organizace:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků nebo jiných forem průzkumů.
- Analýzy informací zprostředkovaných od vedoucích zaměstnanců.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.
- Monitorování výsledků porad a diskuzí.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) pod vedením vedoucích zaměstnanců, specialistů.

Barták (2007) uvádí dvě základní a nejčastější techniky, které se používají k analýze potřeb. První technikou jsou **dotazníky**. Zásadní výhodou dotazníků je shromáždění velkého množství informací od širokého vzorku osob v co nejkratším časovém úseku, které si nevyžadují náročnější personální ani materiální požadavky. Respondenti mají možnost zůstat v anonymitě a tazatel má možnost dostat hodnověrné odpovědi. Problémem u této techniky je kvalita konstrukce dotazníku, proto je vhodné vykazovat určitou odbornou znalost správného sestavování dotazníků, a přestože jsou otázky standardizované, může docházet k nesprávnému pochopení smyslu otázek. Ujasňování odpovědí je časově náročné, což naruší podstatu výhod dotazníku. Druhou technikou jsou **rozhovory**, u nichž je možné získat podrobnější odpovědi a existence zpětné vazby účastníků. Nevýhodou je, že dotazovaný může omezit své odpovědi v domněnku, že je správné, ačkoliv nemusí odpovídat skutečnosti. Dotazující může podléhat předpojatosti. Rozhovor je technikou časově i finančně náročnou a vyhodnotit údaje nebývá jednoduché.

Závěrem této fáze bychom měli být schopni odpovědět na otázky: Kdo by měl být vzděláván? V čem by měl být vzděláván? Konkrétně určit, který zaměstnanec či skupina bude vzdělávána a vymezit zaměření vzdělávacího programu.

Koubek (2007) tvrdí, že vzdělávání zaměstnanců je pro organizace nezbytné, jelikož právě vzdělaní zaměstnanci jsou zdrojem prospěchu. Důležitým informačním zdrojem pro identifikaci potřeb vzdělávání jsou materiály, v nichž je možné bezprostředně zjistit průběžné hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, avšak aby identifikace byla co nejpřesnější, požaduje se, aby hodnocení bylo provedeno velmi podrobně.

2.7.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Identifikací potřeb vzdělávání se volně přechází do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců, jejíž strukturu se v následujícím textu budeme snažit více rozvést. Abychom dosáhli žádoucího stavu, měli bychom si odpovědět na tyto otázky (Dvořáková, 2007):

1. CO má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?
2. KDO by měl být vzděláván?
3. Jaké budou nejvhodnější METODY?
4. KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?
6. Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?
7. Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu?

Již v první fázi je možné se setkat s návrhy předběžných plánů, v nichž se formulují první úkoly. Tyto plány jsou potom východiskem pro návrhy programů a návrhy rozpočtů. Návrhy je možné upravovat a měnit, dokud nevznikne konečný rozpočet a program. Program ve finální verzi vymezuje předměty, na které se bude vzdělávání zaměřovat, stanoví počty zaměstnanců, časový plán za využití některých z metod a prostředků vzdělávání (Koubek, 2007).

Zjištěním individuální potřeby či kolektivní potřeby vzdělávání se nakonec rozhoduje o vzdělávacích aktivitách dotýkajících zaměstnanců. Vzdělávací aktivity jsou povinné (vyplývají ze zákona, podnikatelského záměru nebo si je vyžaduje technický a technologický vývoj), souvisejí s osobním rozvojem jednotlivců (jako součást jejich plánů kariéry) nebo představují určitou nabídku (pokrývající zájem zaměstnanců o jejich rozvoj). S touto

fázi souvisí tedy financování vzdělávacích aktivit, sestavení časového harmonogramu, metodiku vyhodnocení vzdělávání a stanovení kritérií, podle kterých je možné posoudit účinnost vzdělávacích programů. Financování však vychází z organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Nejčastěji pracujeme s rozpočtem do jednoho roku. Rozpočet by měl obsahovat následující složky, jak uvádí Dvořáková (2007):

- fixní složku (ta zajišťuje vzdělávací programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům organizace),
- variabilní složku (poskytuje operativní vzdělávací programy, které jsou zaměřeny na krátkodobé potřeby),
- rezervní složku (zabezpečuje pokrytí neplánované potřeby vzdělávání).

2.7.3 Realizace vzdělávacího programu

Ještě před zavedením vzdělávacího programu je nutné registrovat navrhované účastníky (zájemce) a následně provést jejich výběr (často za asistence liniových manažerů nebo jiných vedoucích zaměstnanců). Kociánová (2010) uvádí postup realizování vzdělávacího programu:

- definování cílů vzdělávání;
- vytváření prostředí efektivního vzdělávání (kultura vzdělávání);
- používání správně kombinovaných přístupů ke vzdělávání;
- identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje;
- uspokojování potřeb vzdělávání a rozvoje;
- uspokojování potřeb prostřednictvím rozmanitého vzdělávání, výcviku, *e-learningu*;
- vyhodnocování efektivnosti procesu.

Uvedli jsme si tedy první fáze cyklu vzdělávání. Organizace nejprve musí určit vzdělávací potřeby a prostřednictvím správného plánování realizovat vzdělávání a přitom využít optimálních metod vzdělávání. Právě metody jsou jedny ze základních kroků plánování. Ještě před specifikací jednotlivých metod si uvedeme formy vzdělávání.

2.7.4 Formy vzdělávání, použití a účinnost

Podle Bartoňkové (2010) je důležité si vymezit, zda výuka bude probíhat v přímém kontaktu vzdělavatele a účastníka nebo využitím distančního vzdělávání. Lze říci, že se formy vzdělávání liší podle míry a charakteru kontaktu účastníků. Existují tzv. didaktické formy vzdělávání, které se vyznačují stálostí didakticko-organizačních opatření, kterými realizujeme vzdělávání v určitém časovém úseku, prostoru a v souvislosti s didaktickými

systémy živými tj. vzdělavatele a vzdělávaného, a neživými tj. metodami, pomůckami, technikami. Didaktické formy vzdělávání mohou být: **přímá** výuka (jde o osobní kontakt vzdělavatele a účastníka – používá se výraz „prezenční“ vzdělávání), **kombinovaná** výuka (jsou to vstupní semináře, individuálně řízené studia, výcvikové semináře či závěrečné semináře) a **korespondenční**, distanční vzdělávání, *e-learning*. Formu vzdělávání volíme dle kritéria didaktického (umožní účastníkům na výuku se soustředit a naučit se co nejvíce) nebo dle kritéria ekonomického (pohlížíme na finanční náročnost procesu vzdělávání, např. uvolnění z práce, cestovné, ubytování aj.)

2.7.5 Metody vzdělávání, použití a účinnost

Existují dvě hlavní skupiny metod vzdělávání. Jsou to metody používané ke vzdělání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Dle Koubka (2007) si charakterizujeme první skupinu – **metody na pracovišti**:

1. **Instruktaž** je nejčastěji používaná metoda prováděná formou předvedení pracovního postupu zkušeným zaměstnancem novému nebo méně zkušenému zaměstnanci. Nový zaměstnanec postup napodobuje do té doby, než si jej osvojí. Výhodou je rychlost zácvičení a vytvoření pozitivního vztahu se spolupracovníky. Nevýhodou je použití u jednodušších pracovních postupů a často hlučné prostředí.
2. **Coaching** je spíše dlouhodobější instruování a vysvětlování, vzdělavatel zaměstnance neustále informuje a podněcuje ho k žádoucímu výkonu práce. V potaz je brána individualita jedince. Výhodou je soustavnost v informování a hodnocení práce, spolupráce obou aktérů, zlepšení komunikace, dostatečný prostor pro stanovení cílů kariéry zaměstnance. Nevýhodou bývá tlak na zaměstnance a opět hlučné prostředí.
3. **Mentoring** obdoba *coachingu* s tím rozdílem, že si vzdělávaný vybírá svého mentora sám. Výhodou je oproti *coachingu* přítomnost jedincovy iniciativy, vyhledání svého vzoru (mentora), podpořeno neformálností vztahů mezi nimi. Nevýhodou může být špatná volba mentora.
4. **Counselling** je jedna z moderních metod formování pracovních schopností zaměstnanců, znamená vzájemnou konzultaci a ovlivnění. Přínosem bývá opět aktivita a iniciativa vzdělávaného, který se vyjadřuje ke svým pracím, obohacuje je o vlastní nápady k řešení problémů a existuje zde zpětná vazba, kde si nadřízený prověřuje své schopnosti jednat s lidmi. Problémem této metody se jeví časová náročnost, proto bývá odmítána.
5. **Asistování** je jednou z běžných metod, kdy vzdělávaný je přiřazen ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu při výkonu práce, učí se pracovním postupům a na práci se

podílí stále více až je schopen plnit úkoly sám. Soustavnost působení a důraz na praktické zkušenosti jsou výhodami. Existuje ale možnost, že si vzdělávaný systém osvojí nevhodně a nesprávně, může být oslaben jeho tvůrčí přístup. Dvořáková (2007) uvádí období asistování – práci na projektu (pověření úkolem), která se používá v případech řídicích a tvůrčích zaměstnanců.

6. **Pověření úkolem** vychází z metody asistování, avšak v předem připravených podmínkách je zaměstnanec pověřen nadřízeným splnit určitý úkol a je sledován. Metoda je uplatňována u formování pracovních schopností vedoucích, tvůrčích zaměstnanců. Přínosem je samostatné řešení jedince a jeho tvůrčí schopnosti, metoda je považována za vhodnou motivaci k jedincovu rozvoji. Nevýhodou bývají časté chyby zaměstnance či nesplnění úkolu, nelze jej vždy sledovat, může vést k nedůvěře k nadřízeným i k sobě samému.
7. **Rotace práce** znamená přidělování úkolů po určitou dobu na různých částech pracoviště, metoda se využívá při výchově řídicích zaměstnanců nebo řadových zaměstnanců. Výhodou je rozšíření zkušeností zaměstnance, flexibility a schopnost vidět problémy organizace komplexněji. Nevýhodou může být, že určité pracoviště a pracovní úkoly zaměstnanci nemusí vždy sedět a selže, což se odrazí v sebehodnocení nebo i v hodnocení organizací.
8. **Pracovní porady** probíhají nejen z důvodu, aby se zaměstnanci dověděli o problémech svého pracoviště, ale také aby se dozvěděli o problémech celé organizace. Výměna zkušeností, informovanost a sounáležitost s pracovním kolektivem je velkou výhodou této neformální metody. Problémem může být časové umístění porady, tak aby nezkracovala pracovní dobu a tak, aby při konání porady v přestávkách či mimo pracovní dobu nezpůsobila neochotu zaměstnanců se jí zúčastnit.

Provádět výcvik zaměstnanců mimo pracoviště bude vhodnější tehdy, pokud organizace ve větší míře chybují. Abychom uvedli příklad z praxe, např. cestující by jistě souhlasili s výukou pilota v leteckém simulátoru, než aby se pilot učil přímo v letadle s cestujícími. Někdy nemusí být vhodné školit účastníky v hlučném prostředí, ve kterém bývá výuka přerušována neustálými telefonními hovory či dotazy spolupracovníků. Hlavní nevýhodou školení zaměstnanců mimo pracoviště jsou vysoké náklady. Další důvod k obavám spatřujeme v přenosu získaných znalostí a dovedností mimo pracoviště do skutečného pracovního procesu. Organizace čelí situacím, kdy školení zaměstnanci nedokážou aplikovat své nově získané schopnosti z důvodu odlišného prostředí (Werner, Shuler, Jackson, 2012).

Dále Koubek (2007) popisuje **metody mimo pracoviště**:

1. **Přednáška** je zprostředkováním informací a znalostí. Výhodou je rychlý přenos a nenáročnost na vybavení. Nevýhodou je pasivní přijímání informací bez zpětné vazby.
2. **Přednáška s diskusí (seminář)** je zprostředkování znalostí s odstraněním problému zpětné vazby, nutností však je se na diskusi předem připravit a vhodně ji moderovat, výhodou je pak tvorba nápadů a řešení ze strany aktivně zapojených účastníků.
3. **Demonstrování** je praktickým a názorným vyučováním, poskytování jak znalostí, tak dovedností prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů. Důraz je kladen na praktické předvádění postupů, obsluhy zařízení ve výukových dílnách nebo pracovištích. Účastníci si mohou vyzkoušet dovednosti v bezpečném prostředí, což je přínosem. Problémem je odlišnost podmínek od reálného prostředí (Dvořáková 2007).
4. **Případové studie** znamená řešení problémů v prostředí vymyšlené či reálné situace menší skupinou. Jde o rozšířenou a oblíbenou vzdělávací metodu, která se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Velkým přínosem metody je možnost rozvoje analytického myšlení, řešení problémů se často dá využít v praxi. Nevýhodou bývají vysoké požadavky na vzdělavatele, který by měl být vždy dobře připraven a k účastníkům přistupovat s taktem.
5. **Workshop** je obdobou případových studií, avšak zasahuje do komplexnějších problémů, které je třeba řešit v týmu. Výhodná je možnost dělit se o své návrhy řešení každodenních problémů, posuzovat je z různých úhlů pohledů. Je vhodným nástrojem k výchově týmů, využíváme jej při sestavování plánů a tvorbě systémů. Nevýhody jsou totožné jako v případě případové studie.
6. **Brainstorming** je také variantou případových studií, kdy skupina je vyzvána k navržení řešení problému, dále proběhne diskuse a hledá se nejlepší návrh nebo kombinace návrhů. Tato metoda je velmi prospěšná, přináší nové nápady a přístupy k řešení problémů a navíc velmi podporuje kreativní myšlení. Nevýhody opět stejné jako u případových studií.
7. **Simulace** je velmi náročnou metodou na přípravu. Prostřednictvím simulace se díváme více do praxe. Účastníci aktivně vystupují v obdržených scénářích a činí určitá rozhodnutí. Jde o běžné situace v práci vedoucích zaměstnanců. Postupuje se od jednoduchých problémů ke složitějším. Je velmi účinnou metodou vzdělávání, problémem bývá (kromě náročnosti) nalezení formy usměrňování účastníků vzdělavatelem.

8. **Hraní rolí (manažerské hry)** zastává metodu, která se zaměřuje na rozvoj praktických schopností vzdělávaných, kteří se na rolích musí aktivně a samostatně podílet. Řeší se zde otázka mezilidských vztahů a vyjednávání. Řeší se konkrétní situace a snažíme o to, aby si účastníci osvojili určité sociální role a s nimi spojené vlastnosti. Přínosem je účastníkově samostatné myšlení a reakce a ovládání emocí. Nevýhodou je nutnost pečlivé organizační přípravy a vysoké požadavky na vzdělavatele (Dvořáková, 2007).
9. **Assessment centre (výcvikový program)** je velmi účinnou a efektivní metodou vzdělávání manažerů, účastník plní úkoly, které jsou bezprostředně spojeny s náplní práce manažera, úkoly jsou generovány náhodně počítačem, ten obvykle zná nejlepší řešení a účastník si své rozhodnutí může porovnat s počítačem. Výhodou je, že si účastník rozšiřuje nejen znalosti, ale také manažerské dovednosti, učí se překonat stres, zápasit s časem a jednat s lidmi. Náročná je na technické vybavení a přípravu.
10. **Outdoor training (učení se hrou)** je metoda, která využívá zábavnou formou hry. Většinou jde o týmové hledání řešení určitého úkolu, účastníci se učí komunikačním a manažerským dovednostem, pověřují a vedou spolupracovníky. Hry mohou být uskutečňovány venku, v přírodě nebo ve speciálních areálech budov a jsou propojeny se sportovními výkony. Nevýhodou je opět náročnost na přípravu a mnohdy neochota manažerů si hrát či nechuť se pohybovat.

Některé nově zpracované metody ale mohou být využívány jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Jedná se zejména o tyto metody:

1. **Poradenství** je metoda, při níž si většinou vedoucí zaměstnanci rozšiřují obzory o nové zkušenosti, avšak s určitým rizikem pasivity (Dvořáková, 2007).
2. **Action learning (učení se akcí)** je vhodná pro ty, kteří respektují filozofii učící se organizace. Zaměřuje se na soustavné učení radami a připomínkami spolupracovníků či nadřízených. Hodí se jako příprava týmové práce, nevýhodou bývá pomalejší tempo.
3. **Trainee programs** je metoda, jež se snaží připravit nadějně uchazeče o vedoucí pozice řešením složitých pracovních úkolů. Týká se hlavně absolventů vysokých škol, aby si rozšířili své odborné předpoklady. Výhody a nevýhody jsou podobné rotaci práce.
4. **Samostudium** je metoda, kterou využívají starší a zkušenější zaměstnanci s dostatečnou motivací. Přínosem je možnost osobního přístupu ke vzdělání a časová flexibilita. Nedostatkem je nemožnost usměrňovat rozvoj jednotlivců.
5. **E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)** je metoda, kdy počítače jsou zdrojem velkého množství informací, grafů, schémat, testů a cvičení, které slouží ke snazšímu

učení a umožní simulovat pracovní situaci. Slouží k osvojení si znalostí a dovedností a lze použít jak u jednotlivců, tak u kolektivu (Koubek, 2007).

E-learning zprostředkovává vzdělávání prostřednictvím počítačových sítí. Využívá se buď přímo internet, nebo intranet (sít' používaná v organizacích) a školení pro zaměstnance je poskytováno on-line. *E-learning* je v současné době velmi oblíbenou metodou mladších zaměstnanců a vzdělavateli je stále více používán. Hlavními výhodami této metody jsou úspora nákladů a dostupnost velkému počtu zaměstnanců. Odhaduje se, že firemní školení provozované prostřednictvím této vzdělávací technologie bude v příštích letech velmi hojně využívána. Přinejmenším 30 % doby vzdělávacího procesu bude věnováno novým technologiím (Mathis, Jackson, 2008).

Přínosem je podle Koubka (2007) zpětná vazba a časová efektivnost, zaměstnanci ji mohou využít během dne v práci, ale i mimo pracovní dobu bez zaměstnancova odporu. Problémem jsou ne příliš levné výukové programy a větší nároky na vybavení.

Schéma 2.5: Výhody a nevýhody vzdělávání pomocí počítačů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • je časově flexibilní, účastníci mohou pokračovat ve svém volném čase • obsahuje odborné vedení a pomoc účastníkům v případě potřeby • umožňuje trenérům relativně snadno aktualizovat obsah • zlepšuje efektivitu vzdělávání poskytované lektorem • je vhodný pro prezentaci jednoduchých faktů a pojmů 	<ul style="list-style-type: none"> • může způsobit obavy ze zaškolování • někteří účastníci nemají zájem o takový typ vzdělání • vyžaduje snadný a nepřetržitý přístup k počítačům • není vhodná pro určitý typ vzdělávání (leadership, ap.) • vyžaduje značnou aktivitu od vrcholového vedení, aby byla úspěšná

Zdroj: Mathis, Jackson, 2008, str. 281

Dvořáková (2007) uvádí další z pozitivních přínosů této metody, mezi které, včetně zmíněné úspory nákladů, patří úspora času, zvýšení aktivity účastníků kurzů, zpřístupnění volně dostupných studijních materiálů, odstranění subjektivního hlediska na školeného při hodnocení znalostí, odstranění bariéry vzdálenosti nebo například zprostředkování elektronický

ch diskuzních fór bez omezení účastníků. Obtíže této metody sledujeme v jisté volnosti školených, v jejich snížené motivaci k sebevzdělávání a v malém prostoru pro zpětnou vazbu. Navíc je zde zapotřebí dosáhnout určité úrovně počítačové gramotnosti a jazykové dovednosti. Hlavní nevýhodou je nemožnost sociální interakce a diskuze názorů jiných účastníků.

2.7.6 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Organizace požaduje znát účinnost realizovaných vzdělávacích procesů a chce posoudit, zda výsledky vzdělávání korespondují s plánem vzdělávacích akcí. Pro vyhodnocení vzdělávání můžeme použít několik modelů. Např. Vodák a Kucharčíková (2007, str. 121) zmiňuje, že v odborné literatuře můžeme najít soustavu modelů vyhodnocování, ale „konkrétní metody, prostřednictvím kterých jsou realizovány, nejsou dostatečně rozpracované a ani přípustné“.

K realizaci vyhodnocení doporučuje využít následující postup:

1. Určení kritérií vyhodnocování – určíme si to, co chceme ve vyhodnocení zjistit.
2. Výběr vhodného modelu vyhodnocení – závisí na typu vzdělávací akce, jaký má cíl.
3. Výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu – metody jsou ovlivněny předchozími faktory.

Dále Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí mnoho modelů, pro které v této práci není prostor. Proto uvedeme jako příklad model Davida Simmondse složený ze tří kroků:

1. Interní validace – zjišťujeme, zda vzdělávací program dosáhl svých cílů zaměřených na změnu chování. Posuzujeme kvalitu vzdělávací aktivity.
2. Externí validace – hodnocením posuzujeme zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.
3. Evaluace – hodnotíme celkovou efektivnost vzdělávacího systému a kvalitu dopadu vzdělávací aktivity s cílem zvýšení celkového přínosu pro podnik.

Armstrong (2007) zmiňuje model Kirkpatricka se čtyřmi úrovněmi hodnocení, k němuž Jack Phillips přidal pátou úroveň hodnocení návratnosti investice (ROI) a je nyní nazýván Kirkpatrickův/Phillipsův model:

- Úroveň 1: **Reakce** - na této úrovni se zjišťuje, jak účastníci přijali obsah a metody vzdělávání, zkoumá se jejich bezprostřední reakce. Posuzujeme, zda lidé své potřeby vzdělání uspokojili.

- Úroveň 2: **Hodnocení poznatků** - touto úrovní získáváme informace o tom, jak si účastníci osvojili nové znalosti a dovednosti, zda se změnily jejich postoje. Zjišťujeme, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- Úroveň 3: **Hodnocení chování** - zjišťujeme do jaké míry se změnilo chování účastníků po jejich návratu na pracoviště a zda uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje. Takové hodnocení by mělo proběhnout tak, aby mohli účastníci využít v práci přesně to, čemu se naučili, a mělo by proběhnout před vzděláváním i po něm.
- Úroveň 4: **Hodnocení výsledků** - na této úrovni hodnotíme nákladovou náročnost vzdělávacího procesu. Jde o náročnou etapu vyhodnocování vzdělávání z hlediska prokázání míry přínosu vzdělávacích programů, proto by organizace měli být spokojeny alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu (Armstrong, 2007).
- Úroveň 5: **Hodnocení návratnosti investic** - celkový účinek vzdělávacího procesu na výkon organizace lze vypočítat prostřednictvím návratnosti investic ROI, kterou vypočítáme následujícím způsobem:

$$ROI = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \cdot 100$$

Tento způsob měření by měl být použit pouze v hodnocení celkového účinku vzdělávání. Jakékoliv vzdělávání by mělo vést ke zlepšení výkonu vzdělávaných osob alespoň o jedno procento. Např. pokud by byla návratnost zaměřena na prodej, přínos by mohl být vypočítán jako procento zisku z prodejů (Armstrong, 2007).

Dopad učení na pracovní výkonnost jednotlivce je možné měřit prostřednictvím různých metod. Např. Vodák a Kucharčíková (2007) představují tyto metody:

- **Strukturované rozhovory** s účastníky a jejich vedoucími (manažery) - jsou prováděny formou připravených otázek, získáme kvalitní informace přímo na pracovním místě. Výhodou je získání okamžité zpětné vazby. Nevýhodou je časová náročnost spojená s realizací a také nemožnost anonymity účastníků.
- **Dotazníky** pro účastníky a vedoucí (manažery) - využíváme tehdy, chceme-li zahrnout do vyhodnocení více účastníků, umožňují získat zpětnou vazbu z pracoviště. Výhodou je také cenová efektivnost. Nevýhodou ale bývá nedostatečná návratnost a omezený prostor otevřených otázek. Dotazník by neměl přesáhnout dvě strany formátu A4. Padesátiprocentní návratnost je považována za dobrou a vyplnění většinou nepřesáhne dobu tří týdnů.

- **180, 360 a 540stupňové zpětné vazby** – metoda formou dotazování, srovnáváme chování účastníka s pozorovatelnými kritérii. 180stupňová vazba je mezi spolupracovníkem a podřízeným. 360stupňová vazba je rozeslání dotazníku mezi spoluzaměstnanci, vedoucí a podřízené. 540stupňová vazba je navíc poslána kontaktním osobám (např. zákazníkům). Výhodou je měřitelnost dovedností jako vůdcovství, komunikace a služby klientům. Nevýhodou je ostych při podávání zpětné vazby nadřízenému, proto je vhodné zachovat anonymitu. Problémem bývá také časová náročnost.
- **Získání kvalifikace** – účastník prokazuje získané znalosti a dovednosti svou kvalifikací, to však nezaručí aplikovatelnost jeho certifikované znalosti a dovednosti v práci. Kvalifikací požadujeme určité vzdělanostní či osobní předpoklady zaměstnance, jeho způsobilosti a osobní vlastnosti, které jsou spojené s výkonem dané pracovní pozice.
- **Odhad (posouzení) manažerské výkonnosti** – odhad je vhodné zavést tehdy, pokud cílem organizace je zvyšování výkonnosti jednotlivce v týmu, včetně jeho vedoucího.

2.8 Návaznost vzdělávání a rozvoje na ostatní personální činnosti

Již v úvodu kapitoly byla zmíněna důležitost personálních činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců předchází personálním činnostem, jimiž jsou: plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, motivace a vedení zaměstnanců, organizace práce, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, a navazuje na odměňování zaměstnanců, kolektivní pracovní vztahy a sociální rozvoj zaměstnanců.

3 Charakteristika organizace

V této kapitole bude charakterizován úřad městského obvodu jako instituce veřejného sektoru a dále vybraná instituce veřejné správy - Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky a následně budou popsány kategorie zaměstnanců vybrané instituce.

3.1 Úřad městského obvodu

Úřad městského obvodu je institucí veřejného sektoru, plní úkoly veřejné správy a je jedním z vykonavatelů veřejné správy (státní správy, samosprávy). Zajišťuje občanům služby v souladu se zákony a s usneseními rady a zastupitelstva městského obvodu jako je rychlý, vstřícný a zákonný přístup k občanům ve správním řízení v oblasti přenesené státní správy, efektivní nakládání s prostředky městského obvodu a využívání majetku svěřeného městskému obvodu, usměrňování organizací založených městským obvodem, zabezpečování veřejných služeb, plnění úkolů rady městského obvodu a zastupitelstva městského obvodu, koncepčních prací v oblasti struktury úřadu městského obvodu dle cílů a potřebám městského obvodu, rozvoj lidských zdrojů a zajištění personální práce v souladu s cíli a potřebami.

Tajemníci úřadů městských obvodů jsou oprávněni činit jménem zaměstnavatele právní úkony v rozsahu vymezeném statutem a písemným pověřením vydaným tajemníkem magistrátu. Dále disponují pravomocemi, které zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, svěřuje vedoucímu úřadu. Zabezpečují úkoly a povinnosti v oblasti pracovněprávních vztahů zaměstnanců, které vyplývají pro zaměstnavatele z tohoto zákona včetně úkolů na úseku vzdělávání úředníků dle čl. 32 (zaměstnanci města, pracovně právní vztahy).

3.2 Charakteristika instituce

Vybraná instituce pro zpracování praktické části bakalářské práce je Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky, jež má sídlo na ulici Přemyslovců 224/63 v Ostravě-Mariánských Horách. Ostrava, jako obec České republiky, je statutárním městem, které se člení na 23 městských obvodů. Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky (dále jen „ÚMOb MHaH“ či „úřad“) je orgánem jednoho z městských obvodů Ostravy (Mariánské Hory a Hulváky). Úřad vznikl dne 24. listopadu 1990, o vzniku rozhodl Národní výbor města Ostravy na svém zasedání ze dne 14. září 1990. Dle organizační struktury (viz Příloha 1) je ÚMOb MHaH tvořen čtyřmi odbory a čtyřmi odděleními (odbor hospodářské správy a vnitřních věcí; odbor finanční; odbor výstavby, vodního hospodářství

a zemědělství, úsek místního hospodářství a dopravy; odbor bytový; oddělení majetkové; oddělení sociálně právní ochrany dětí; oddělení sociálního poradenství; oddělení péče o seniory a osoby se zdravotním postižením).

3.3 Zaměstnanci instituce

Vzdělávání úředníků ÚSC vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který upravuje mimo jiné také pracovní poměr úředníků ÚSC a jejich vzdělávání. Podpurným zákonem je pak zákoník práce, v němž jsou vymezeny právní vztahy úředníků ÚSC a který slouží v případě, že nelze použít zákon o úřednících. Roli zaměstnavatele vykonává tajemník (v obcích, kde není funkce tajemníka zřízena, ji vykonává starosta). Úřad v současné době eviduje k *datu 28. 2. 2012* celkem 96 zaměstnanců (76 žen, 20 mužů).

3.3.1 Kategorizace zaměstnanců

- Vedoucí úřadu – tuto funkci vykonává tajemnice ÚMOB MHaH. Tajemník je odpovědný za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti starostovi, řídí a kontroluje práci zaměstnanců obecního úřadu prostřednictvím vedoucích odborů či oddělení. Účastní se zasedání zastupitelstva a schůzí rady.
- Vedoucí úředníci – jsou jimi vedoucí odborů a oddělení ÚMOB MHaH. Vedoucím úředníkem se rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem (zákon č. 312/2002 Sb. §2 odst. 5). Počet vedoucích úředníků celkem 8.
- Úředníci - úředníkem je zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do úřadu správního celku. Povinnosti úředníků jsou dále stanoveny zákonem o úřednících. Počet úředníků celkem 56.
- Jiní zaměstnanci – zaměstnanci, kteří nejsou úředníci a jsou zařazeni do jednotlivých odborů a oddělení ÚMOB MHaH (např. asistentka, řidič, pracovník údržby, technický pracovník). Počet zaměstnanců celkem 32.

4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole bude popsán systém vzdělávání zaměstnanců na vybraném úřadě, charakterizováno vzdělávání úředníků dle zákona a následně aplikován cyklus vzdělávání na reálné prostředí dle teoretické části.

4.1 Systém vzdělávání zaměstnanců na ÚMOB MHaH

Zaměstnanci statutárního města Ostravy jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci dle zákoníku práce (§ 230 odst. 2). Všichni úředníci mají povinnosti vztahující se k zákonu č. 312/2002 Sb., jež musí plnit. Jednou z povinností je prohlubování kvalifikace úředníka. Dle zákoníků práce a zákona o úřednících je úředník statutárního města Ostravy povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání (dle § 19 zákona o úřednících), průběžném vzdělávání (dle § 20 zákona o úřednících) a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti (dle § 21 zákona o úřednících).

Vedoucí úředníci se účastní vzdělávání vedoucích úředníků. Náklady na prohlubování kvalifikace zaměstnanců nese MOB MHaH, při opakování zkoušky nese náklady spojené s opakováním zkoušky úředník (dle § 18 odst. 4 zákona o úřednících), prohlubování kvalifikace je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci plat, neúčast na zaměstnavatelem vyslané vzdělávací akci může být posuzována jako porušení pracovní kázně. Cílem vzdělávání zaměstnanců SMO je profesně zdatný úředník a zaměstnanec vybavený řadou dovedností (např. efektivní komunikace s občanem, etické jednání, práce v týmu, prezentace úřadu i sebe).

Územní samosprávný celek zajišťuje prohlubování kvalifikace úředníků prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program (zákon § 17 odst. 3) a řídí se podle vzdělávacího plánu, který obsahuje časový rozvrh prohlubování této kvalifikace v rozsahu nejméně na 18 pracovních dní během 3 let. Plán vzdělávání musí být vypracován do 1 roku od nástupu do pracovního poměru úředníka vedoucím odboru/oddělení na období 3 let na základě hodnocení a sebehodnocení podřízeného úředníka. Plán schvaluje tajemník magistrátu a musí být minimálně 1x za 3 roky vyhodnocen a aktualizován (zákon č. 312/2002 Sb.).

4.2 Postup vzdělávání

Vzdělávací akce vždy vychází z plánu vzdělávání úředníků v návaznosti na jeho pracovní náplň a vždy závisí na změnách legislativy a také na dostupných finančních prostředcích. V kapitole 4.3.6 přiblížíme celkovou výši finančních prostředků za jednotlivé roky. Zaměstnanec si vyhledá odpovídající školení na dostupných internetových stránkách vzdělávacích institucí, na intranetových stránkách úřadu nebo na intranetových stránkách magistrátu. V Příloze č. 2 najdeme formulář „Přihláška na vzdělávací akci“, který vyplní jednotliví zaměstnanci/vedoucí úředníci. Zaměstnanec předá vyplněnou přihlášku ke schválení nejprve příslušnému vedoucímu odboru/oddělení ÚMOB. Formulář musí být schválen jak vedoucími, finančním odborem, tak tajemnicí ÚMOB. Tiskopis – společně s pozvánkou na školení, programem školení a kontaktními údaji na pořádající instituci zaměstnanec odevzdá personalistce úřadu, která zabezpečí ostatní činnosti spojené s účastí na školení (vyjádření vedoucí odboru HSaVV, rozhodnutí tajemnice úřadu a vyjádření personalistky). Při úspěšném zabezpečení výše uvedených schvalovacích postupů, přihlásí personalistka úřadu zaměstnance na školení a tuto skutečnost oznámí příslušnému zaměstnanci e-mailem (výjimka – školení pořádané MMO – zaměstnanec se přihlašuje sám). Odbor HSaVV zajistí veškeré další úkony spojené s vyhotovením objednávky, zajistí podklady k úhradě atp. V případě, že si vzdělávací agentura vyžádá potvrzení o platbě, lze doložit výpis z bankovního účtu MOB MHaH, který na základě vznešeného požadavku zajistí personalistka úřadu ve spolupráci s finančním odborem. Výstup ze školení – osvědčení o absolvování, potvrzení o účasti, prezenční listinu atp., předá zaměstnanec v kopii k založení personalistce úřadu, a to nejpozději do 30 dnů po absolvování školení.

V případě, že zaměstnanec nedodrží uvedený postup a přihlásí se na školení sám (kromě školení pořádaných MMO), náklady spojené se školením nebude hradit ÚMOB, ale konkrétní zaměstnanec. Dále, pokud je součástí školení i oběd, zaměstnanec nemá nárok na stravenku, pokud se takového školení účastnil.

4.2.1 Vstupní vzdělávání

Aby se nový zaměstnanec dokázal adaptovat na prostředí a chod organizace, je podle teoretické části podroben procesu, zvaný orientace. Proto jedinec absolvuje vstupní vzdělávání, jehož se účastní každý úředník (kromě úředníků se zvláštní odbornou způsobilostí).

Vstupní vzdělání je úředník povinen ukončit do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru u ÚSC a zahrnuje:

- základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- znalosti základů užívání informačních technologií,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Zaměstnanci jsou poskytnuty informace o termínech, vždy jsou dostupné na intranetu magistrátu města Ostravy. Zaměstnanec pak může absolvovat seminář, který trvá po dobu osmi hodin pět pracovních dní. Na semináři se zaměstnanci dozví všechny informace, jež jsou potřebné k jejich nástupu na pracovní místo. Jedná se o školení, které okrajově provedou zaměstnanci všemi úřednickými pozicemi. Každý zaměstnanec dostane k dispozici skriptu k nastudování všech oblastí. Své znalosti si zaměstnanci na konci vzdělávací akce ověří písemnou zkouškou. Vzdělávací agentura zaměstnanci vydá certifikát, v případě úspěšného vykonání zkoušky, který je nutné doložit vedoucímu.

4.2.2 Průběžné vzdělávání

Dále úředník absolvuje průběžné vzdělávání uskutečněné formou kurzů, které zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v ÚSC, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí (zákon č.312/2002 Sb.).

Již bylo uvedeno, že všechny vzdělávací akce vychází ze vzdělávacích plánů a odvíjí se od pracovní náplně zaměstnance a dostupných finančních prostředků. Bylo zjištěno, že ÚMOB spolupracuje převážně s jednou vzdělávací agenturou, ačkoliv denně dostává nabídky od mnoha firem a vzdělávacích agentur. Nabídka definitivně převyšuje poptávku, což pro úřad znamená, že si může vybírat z velkého množství navzájem si konkurujících organizací, z nichž přednost dává právě těm nejlepším, nejkvalitnějším.

4.2.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odbornou způsobilost (dále jen ZOZ) musí mít úředníci pro vykonávání správních činností, které jsou stanoveny prováděcím právním předpisem. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k SMO nebo ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je zvláštní odborná způsobilost předpokladem. Vedoucí odborů jsou povinni přihlásit úředníka k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost uvedenou ve vyhlášce č. 512/2002 Sb. Úředník, který vykonává 2 a více správních činností, je povinen prokázat ZOZ ze všech těchto správních činností. Povinnost prokázat ZOZ nemá úředník, prokáže-li rovnocennost vzdělání (§ 33,34 zákona o úřednících) nebo vznikl-li mu do 31. 12. 2007 nárok na starobní důchod (dle § 43 odst. 10 zákona o úřednících). Úředníci absolvují příslušnou zkoušku a získají osvědčení, kterým je zvláštní odborná způsobilost prokazována. Má obecnou a zvláštní část.

4.2.4 Vzdělávání vedoucích úředníků

Vzdělávání vedoucích úředníků (§ 27 zákona o úřednících) zahrnuje obecnou a zvláštní část (vedoucí úředníci, jejichž podřízení nevykonávají správní činnost stanovenou vyhláškou č. 512/2002 Sb. absolvují pouze obecnou část). Vedoucí úředník musí dokončit toto vzdělávání do 2 let od nástupu do funkce. Úředník, který ukončil vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen setrvat v pracovním poměru po dobu 3 let, jinak je povinen uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním. **Zvyšováním kvalifikace** si zaměstnanec z jeho osobního zájmu rozšiřuje své znalosti a dovednosti. Záleží na zaměstnavateli, zda mu poskytne pracovní volno s náhradou platu (§ 231 a násl. zákoníku práce). Zákonnou povinnost zajišťovat **prohlubování kvalifikace** plní ÚMOB prostřednictvím vedoucích odborů/oddělení, kteří přihlašují zaměstnance na vzdělávací akce v souladu s potřebou zaměstnavatele a v souladu s plánem vzdělávání úředníka. Konečné rozhodnutí o účasti vydává tajemnice.

4.3 Cyklus vzdělávání aplikovaný na ÚMOB MHaH

Dle teoretické části se v následujících odstavcích pokusíme přiblížit reálné prostředí úřadu a aplikovat proces vzdělávání na základě cyklu vzdělávání: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání (zahrnuje formy a metody vzdělávání v dané instituci) a vyhodnocení vzdělávání, kde pro představu přiblížíme celkovou výši nákladů.

4.3.1 Potřeby a plánování vzdělávání

Veškeré potřeby vzdělávání vyplývají ze změn legislativy a je nutné je neustále aktualizovat. Změny by měli sledovat převážně vedoucí odborů/oddělení, jež dávají pokyny svým podřízeným. Je však v zájmu všech úředníků sledovat aktuální změny v požadavcích na zaměstnance z hlediska legislativy. Důraz se klade především na znalosti zákonů, č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění, a č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění, zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, v platném znění, vyhlášky č. 323/2002 Sb. o rozpočtové skladbě, v platném znění. Každý zaměstnanec by měl disponovat určitými komunikačními a organizačními schopnostmi, počítačovou gramotností, zejména MS Office a Internet, z hlediska znalosti konkrétních programů, které bude pro svůj výkon práce potřebovat, také schopnost pracovat v účetních programech Ginis a Vera. Dalším požadavkem je také ochota zaměstnance se neustále vzdělávat a umět pracovat a řešit problémy v týmu. Z interních informací úřadu bylo zjištěno, že potřeba výuky cizích jazyků není zajištěna a to z důvodu nepotřebnosti znát cizí jazyk na jakékoliv pracovní pozici zaměstnance.

Již jsme zmínili, že personalistka úřadu vede evidenci plánu vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, který je vytvořen vždy na dobu tří let, po uplynulé době se vyhodnotí a podle požadavků a aktuálních potřeb organizace se vytváří nový. Dle potřeb organizace se udělá analýza vzdělávacích akcí se vzdělávací institucí.

4.3.2 Realizace vzdělávání

V dnešní době je možné si vybírat z nabídek mnoha vzdělávacích agentur, trh je jimi doslova přesycen. Je pouze na vedoucím úředníkovi, aby si vybral tu nejvhodnější, tak aby odpovídala veškerým jeho požadavkům. Úřad si volí mezi třemi způsoby vzdělávání svých zaměstnanců. Buď se snaží, aby vzdělávací akce probíhala přímo na pracovišti nebo aby probíhala na magistrátě či v jiné vzdělávací instituci. Vzdělávání probíhající mimo pracoviště je vždy nákladnější, a proto se úřad snaží převážně vzdělávat zaměstnance přímo na úradě.

4.3.3 Formy vzdělávání

Ze získaných informací bylo možné zjistit, že se úřad zaměřuje převážně na formu přímé výuky – interakci lektora a účastníků. Tedy aby vždy v průběhu vzdělávací akce mohli všichni účastníci diskutovat a zapojit se do výuky. Co je pro zaměstnance neatraktivní, jsou výklady lektorů, kteří monotónně přednáší a zaměstnancům se tak nenaskytne možnost se

jakkoliv do prezentace zapojit. Celkem překvapivým zjištěním bylo, že úřad doposud využil pouze jednou formu *e-learningové* výuky za dobu své existence. Nabídek na vzdělávání prostřednictvím počítačů je samozřejmě nesčetné množství, a proto se pomalu začíná o této formě vzdělávání uvažovat do budoucna. Zatím jde pouze o předběžné plány a průzkumy.

4.3.4 Metody vzdělávání na pracovišti

V první řadě se úřad snaží zaměstnance školit interně. V roce 2011 zde probíhal celoroční seminář „Správní řád“ pod vedením akreditované lektorky MVČR, která je současně vedoucí odboru HSaVV. V průběhu se seminář rozšířil o nová témata na základě potřeb odborů a oddělení. Dále byl zpracován plán jednotlivých školení na rok 2012.

Dále stojí za zmínku seminář úřední češtiny, který poskytnul širší znalosti v oboru českého jazyka. Zájem o tento seminář mělo zhruba 20 osob a jeho trvání nepřekročilo 4 hodiny. Náklady spojené se seminářem se pohybovaly okolo 8 000 Kč.

Pro své přímé podřízené (vedoucí zaměstnance) paní tajemnice zajistila projekt „Manažerská akademie“. Byla vybrána vzdělávací instituce Konfucius, s.r.o. Projekt byl dohodnut na celý kalendářní rok 2012. Konal se vždy jednou do měsíce a sezení se mohlo zúčastnit až 15 lidí. Náklady na jedno takové sezení vyšly na částku 15 000 Kč. Takové školení je vhodné právě pro vedoucí úředníky a tajemnici, ale někdy se účastní také starostka popř. i místostarostové. Pokud počítáme s celkovým počtem 9 účastníků (odborníci, oddělení a tajemnice) dojdeme k částce 1 667 Kč, v porovnání s konkurencí je tato částka velmi výhodná. Semináře byly zaměřeny na dvě oblasti, tj. na manažerské dovednosti (klinickou psychologii) a rezonanci konfliktů.

V rámci seminářů je využíváno metod případových studií, hraní rolí a *outdoor training*. Semináře se konají vždy přímo na úřadě a podle slov tajemnice jsou vždy ušity na míru potřebám organizace. Snahou je především interakce a využívání *teambuildingu*. Jsou představovány modelové situace, v rámci kterých se řeší problém v týmech. Realizovat takové projekty tajemnici vede právě možnost stmelování zaměstnanců a možnost jednat jako tým. Její snahou je, aby se zaměstnanci poznali také jinak, než pouze z hlediska pracovní stránky, aby se cítili jako manažeři, ne jako nadřízení, aby celý úřad fungoval soudržně. Semináře jsou většinou pro 10-12 lidí a hlavním požadavkem je interaktivita. V průběhu seminářů se s účastníky dělají různé testy, hrají se týmové hry, vše je založeno na moderních

metodách a důraz je kladen na tvořivost a nápady účastníků. Na řešení problémů musí přijít vždy sami, tímto lze dosáhnout lepších výkonů a pokroků v jejich práci.

4.3.5 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Magistrát města Ostravy je jedním z poskytovatelů vzdělávacích akcí pro městské obvody. Obvykle magistrát jednou za půl roku vyhlásí plán vzdělávání na intranetu a úředníci se mohou na školení přihlásit. Nevýhodou je především omezenost kapacit a tedy nemožnost poskytnout vzdělávací akci všem zájemcům, ale na druhou stranu je toto školení bezplatné. Pokud má zaměstnanec zájem, má možnost si své vědomosti prohloubit prostřednictvím jiných externích subjektů. Jak jsme uvedli výše, je z čeho si vybírat, potencionální poskytovatelé své nabídky propagují nejen klasickými letáky, ale v současné době prostřednictvím e-mailů. Dále je možnost výběru takové vzdělávací akce, která je vhodná k rozšíření si znalostí o aktuální právní předpisy, se kterými úředníci pracují. Hlavními nevýhodami u externího vzdělávání oproti internímu vzdělávání je finanční náročnost a také nutnost účastníků se na dané místo dopravit. Proto ÚMOB MHaH volí především interní metody vzdělávání, a to nejen z hlediska pohodlí, ale také v rámci úspory.

4.3.6 Náklady na vzdělávání

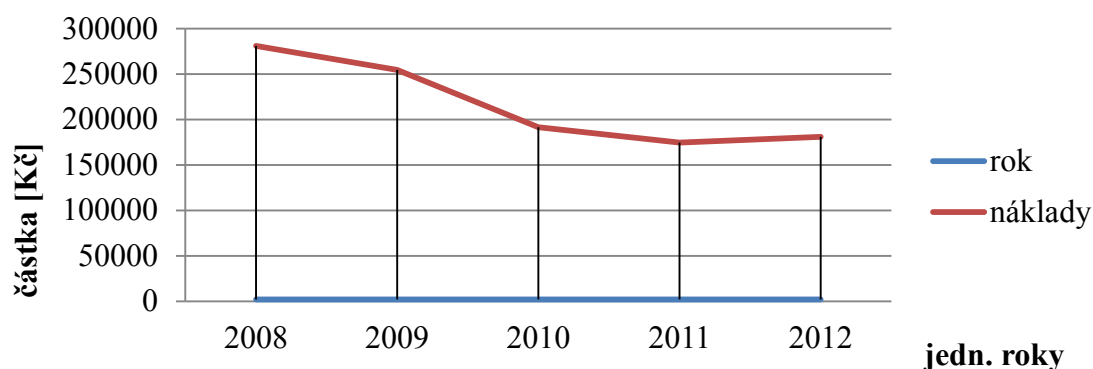
Úřad poskytl informace o počtu realizovaných vzdělávacích akcí a jejich finanční náročnost. Údaje byly zpracovány do tabulky a trend nákladů pak do grafu. Z Grafu 4.1 je patrné, že se náklady do roku 2011 snižovaly, ale s nimi i počet realizovaných vzdělávacích akcí. Rozpočet úřadu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi nízký.

Schéma 4.1: Přehledné zpracování nákladů na vzdělávání organizace

rok	počet zam. k 31.12	počet vzd. akcí	náklady	náklady na 1 zam.
2008	85	53	280 885 Kč	3 305 Kč
2009	96	59	254 651 Kč	2 653 Kč
2010	105	47	191 561 Kč	1 824 Kč
2011	97	31	174 840 Kč	1 802 Kč
2012	95	32	181 092 Kč	1 906 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.1: Trend nákladů na vzdělání za posledních pět let



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.7 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání probíhá přímo na dané vzdělávací akci, kde se na konci výuky vyplňují formuláře, provede se sumář a celá akce se zhodnotí v ten den. Hodnocení tedy probíhá vždy na závěr semináře a nejčastěji se ještě celý proces hodnotí ústně na poradách s vedoucími odborů/oddělení. Zpětnou vazbou je také informovaná vzdělávací agentura, zda vzdělávání proběhlo úspěšně, nebo je třeba dalších či jiných akcí, kam se dále bude směřovat. V návaznosti na teoretickou část je dobré poznamenat, že se způsob vyhodnocení vzdělávání na úřadě řídí dle modelu Kirkpatricka. Dosahuje však pouze prvních dvou úrovní.

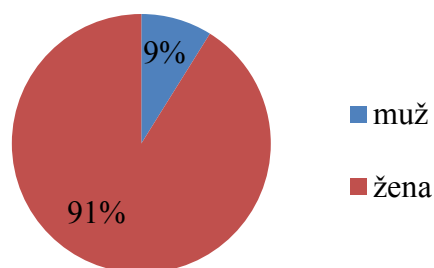
4.4 Sociologický výzkum – vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato část bakalářské práce je zaměřena na výzkum současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na ÚMOB MHaH.

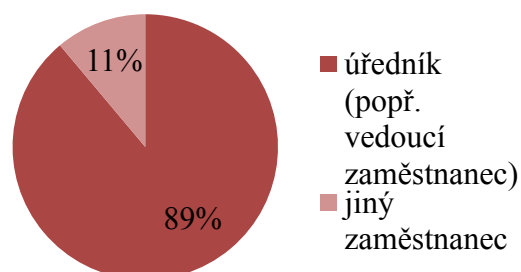
K výzkumu byl sestaven dotazník (viz Příloha č. 3). Dotazník obsahuje celkem 29 otázek, přičemž byl poskytnut prostor pro vlastní odpovědi a připomínky zaměstnanců. Otázky v první části dotazníku jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje na úřadě či mimo něj. V další části jsou otázky kladeny na hodnocení celého procesu, přístup nadřízeného v této oblasti a v neposlední řadě na požadavky a návrhy zaměstnanců k zefektivnění stávajícího systému. V dotazníku jsme využili celkem 5 identifikačních otázek, které nám pomohou respondenty rozdělit do skupin dle pohlaví, věku, vzdělání, pracovního zařazení a odboru či oddělení, v němž pracují.

ÚMOB MHaH zaměstnává, jak již bylo řečeno, celkem 96 zaměstnanců. Pro dotazníkové šetření však bylo zapotřebí odečíst od celkového počtu 12 % zaměstnanců, kteří pracují na veřejně prospěšných pracích a vzdělávání a rozvoje se vůbec neúčastní. Výběrový vzorek tedy představuje 88 % zaměstnanců organizace, což v číselném vyjádření znamená, že dotazník byl elektronicky zaslán 85 zaměstnancům, z nichž 56 jsou úředníci (popř. vedoucí zaměstnanci) a 29 jiní zaměstnanci (sociální pracovníci, asistenti, technici aj.). Celková návratnost činila 53 %, návratnost u jiných zaměstnanců tvořila pouze 17 %, ale návratnost úředníků/vedoucích zaměstnanců byla celkem 71%. Výsledky jsou zpracovány v programu MS Excel. Byly provedeny absolutní a relativní četnosti odpovědí. Všechny následující grafy jsou zpracovány autorkou práce.

Graf 4.2: Zastoupení mužů a žen



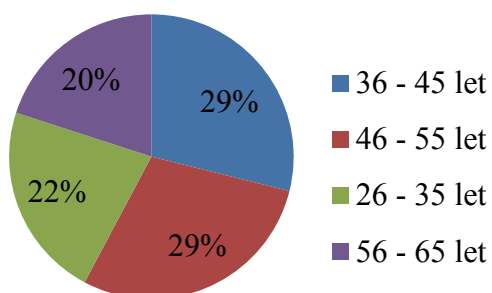
Graf 4.3: Zastoupení zaměstnanců dle pozice



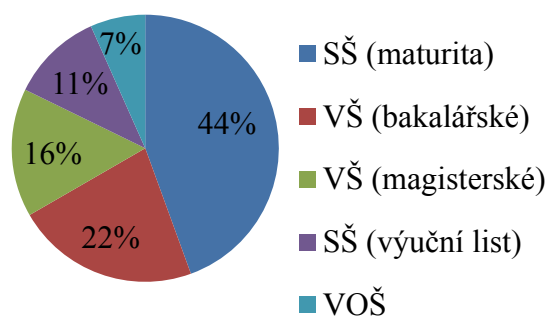
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 91 % žen a 9 % mužů. 89 % bylo úředníků a 11 % jiných zaměstnanců (Graf 4.2 a graf 4.3). Dále jsme pomocí identifikačních otázek zjišťovali, do jaké věkové kategorie respondenti spadají a jaké je jejich nejvyšší dosažené

vzdělání. Do 25 let nebyl žádný respondent, 22 % bylo ve věku 26 – 35 let, 29 % spadalo pod věkové rozmezí 26 – 45 let a 46 – 55 let. Nejméně bylo respondentů mezi 56 – 65 lety. Bylo zjištěno, že nejvíce dotázaných má střední vzdělání s maturitou. Dále 38 % zaměstnanců mělo vysokoškolské vzdělání, 11 % střední vzdělání s výučním listem a 7 % vyšší odborné vzdělání.

Graf 4.4: Rozdělení zaměstnanců dle věku

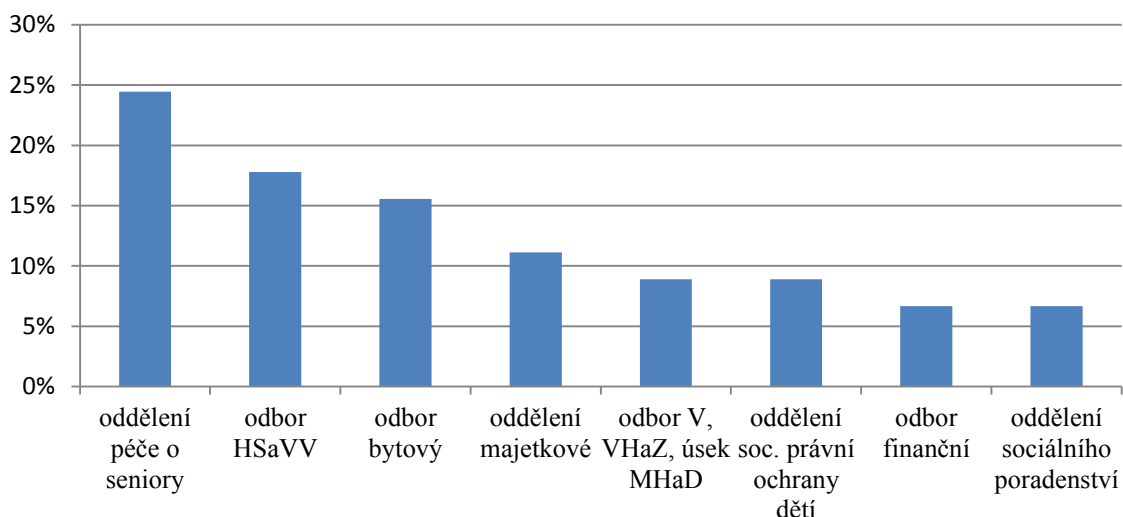


Graf 4.5: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání



Poslední identifikační otázkou v dotazníku jsme zjišťovali, ve kterém odboru/oddělení jednotliví zaměstnanci pracují. Nejvíce respondentů (24 %) bylo z oddělení péče o seniory, 18 % z odboru HSaVV, 16 % z odboru bytového, 11 % z oddělení majetkového, 9 % z odboru V, VHáz, úsek MHaD a také z oddělení sociálně právní ochrany dětí, 7 % z odboru finančního a oddělení sociálního poradenství.

Graf 4.6: Zastoupení zaměstnanců za jednotlivá odbory/oddělení



1. Máte dostatek informací o možnostech vzdělávacích akcí?

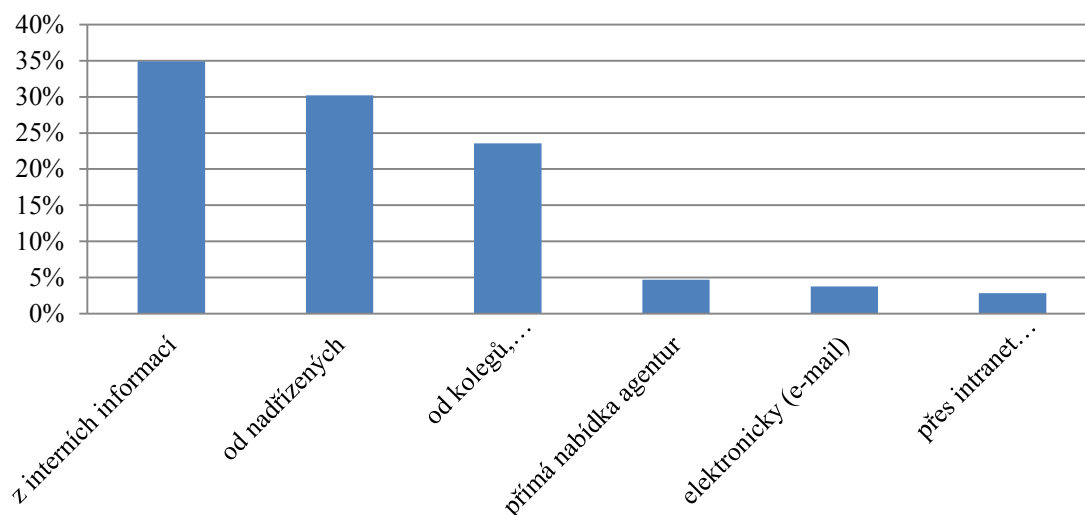
Cílem první otázky bylo zjistit, zda mají všichni zaměstnanci dostatek informací o možnostech vzdělávacích akcí. Tato otázka je pouze informativní. Na otázku všichni

respondenti (100 %) odpověděli kladně. Ze získaných odpovědí můžeme říct, že zaměstnanci mají vždy možnost se dovědět o probíhajících vzdělávacích akcích.

2. Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávacích akcí?

Tato otázka navazovala na předchozí a měla zjistit, z jakých zdrojů se zaměstnanci dozvídají o vzdělávacích akcích. Nejvíce respondentů (35 %) odpovědělo, že z interních informací, dále od nadřízených 30 %, od spolupracovníků 24 %. Jinou možnost zvolilo celkem 11 % dotázaných a uvedli, že se o možnostech vzdělávání a rozvoje dozvídají přímo od vzdělávacích agentur, přes e-mail nebo intranet.

Graf 4.7: Informovanost o možnostech vzdělávacích akcí

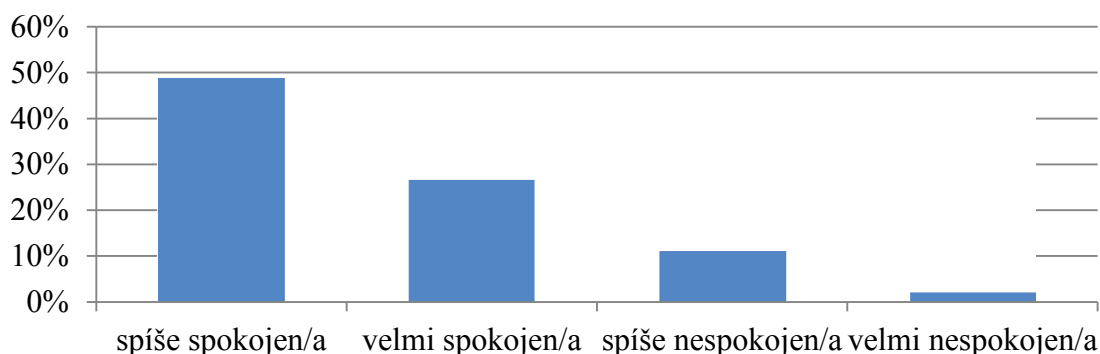


Otázky 3. až 7. jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s nabídkami vzdělávacích akcí přímo na radnici, dále na celkovou spokojenost s připraveností lektorů, nabízenými tématy a délkou trvání vzdělávací akce na radnici, na magistrátě, nebo v jiné vzdělávací instituci. V otázkách 4, 5 a 6 mohli zaměstnanci porovnávat připravenost lektorů, nabízená témata a délku trvání na jejich pracovišti (na radnici), na magistrátě, nebo v jakékoliv jiné vzdělávací instituci, které se zúčastnili.

3. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí na pracovišti?

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích akcí, které probíhají přímo na radnici. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Za zmínku stojí, že celkem 27 % odpovědělo, že jsou velmi spokojeni. Pouze 11 % jsou spíše nespokojeni a 2 % velmi nespokojeni, důvody nespokojenosti budou dále rozebrány u otázky č. 7. Z grafu je patrné, že 76 % je s nabídkou vzdělávacích akcí spokojeno.

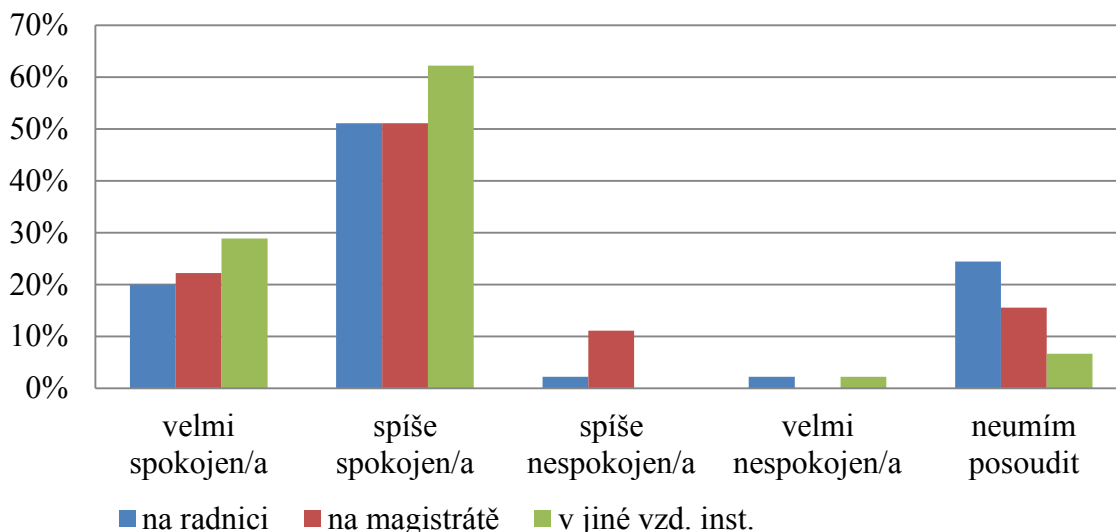
Graf 4.8: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí na pracovišti



4. Jaký je Váš názor na celkovou připravenost lektorů:

Nejvíce spokojeni s celkovou připraveností lektorů jsou respondenti v jiných vzdělávacích institucích, celkem 91 % respondentů odpovědělo, že jsou buď velmi, nebo spíše spokojeni, kdežto nejvíce nespokojených je na magistrátě (celkem 11 %). Důvody na tuto otázku respondenti neuvedli, přestože se v otázce č. 7 vyjádřit mohli. Celkovou připravenost lektorů na radnici ani na magistrátě nemohli posoudit jiní zaměstnanci (100 %) a úředníci (5 %).

Graf 4.9: Spokojenost s celkovou připraveností lektorů

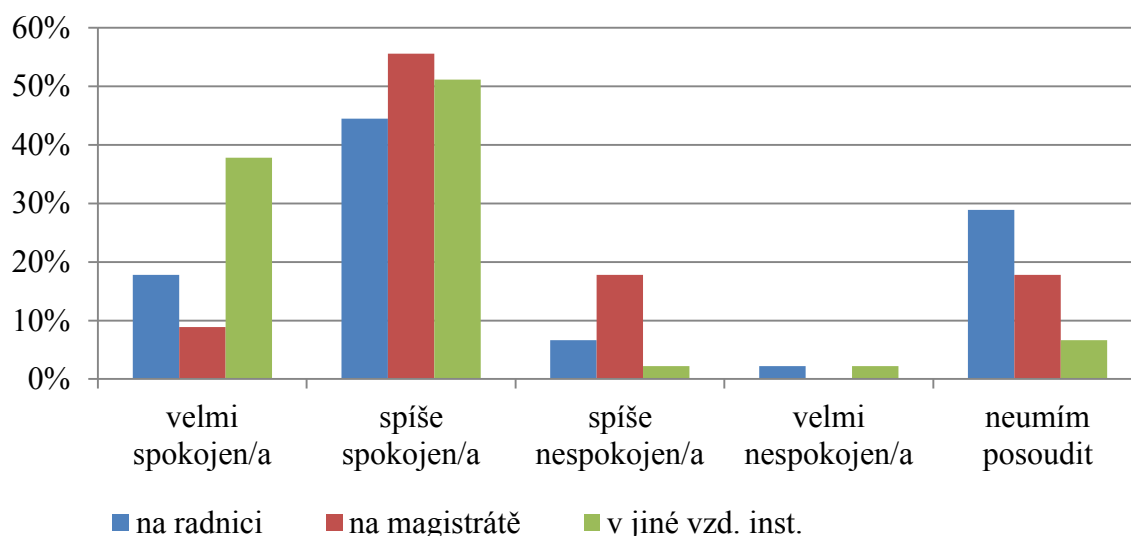


5. Jak jste spokojen/a s nabízenými tématy vzdělávacích akcí?

Obdobně respondenti odpovídali i u této otázky. 89 % jsou spíše/velmi spokojeni s tématy v jiných vzdělávacích institucích, z toho pouze 7 % nemohou posoudit. Minimálně 62 % respondentů je spokojeno s tématy jak na radnici, tak na magistrátě. Nejvíce nespokojených je s nabízenými tématy na magistrátě. Zároveň je nutné podotknout, že téměř třetina dotázaných neumí posoudit, zda jsou spokojeni s nabízenými tématy na radnici. Takto

odpovídali většinou respondenti z oddělení péče o seniory a z oddělení sociálně právní ochrany dětí.

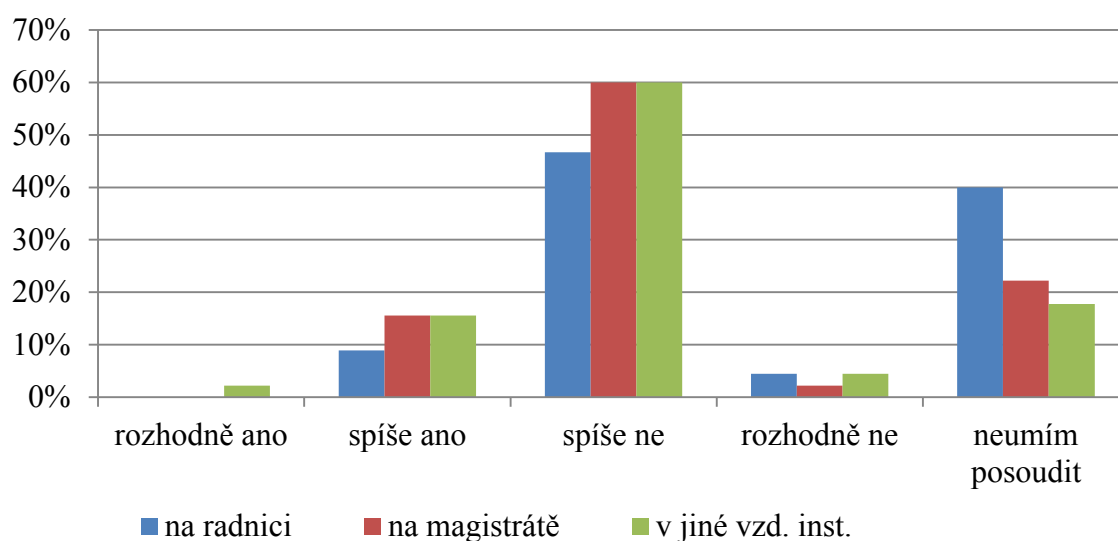
Graf 4.10: Spokojenost s nabízenými tématy



6. Zdá se Vám délka trvání vzdělávací akce příliš dlouhá?

Tato otázka měla zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje celkové trvání vzdělávací akce, nebo zda by uvítali kratší dobu. Pouze 1 respondent (2 %) odpověděl, že by uvítal kratší dobu vzdělávací akce v jiné vzdělávací instituci a 16 % respondentů považuje délku trvání vzdělávací akce na magistrátě a v jiné vzdělávací instituci za spíše dlouhou. Mezi respondenty se našli také příznivci delší doby vzdělávání a rozvoje, ne však více než 5 % pro jednotlivé instituce. Nejvíce respondentů (60 %) spíše nepovažuje délku za příliš dlouhou ani na magistrátě, ani v jiné vzdělávací instituci, 51 % hodnotících ani na radnici.

Graf 4.11: Příliš dlouhé trvání vzdělávací akce



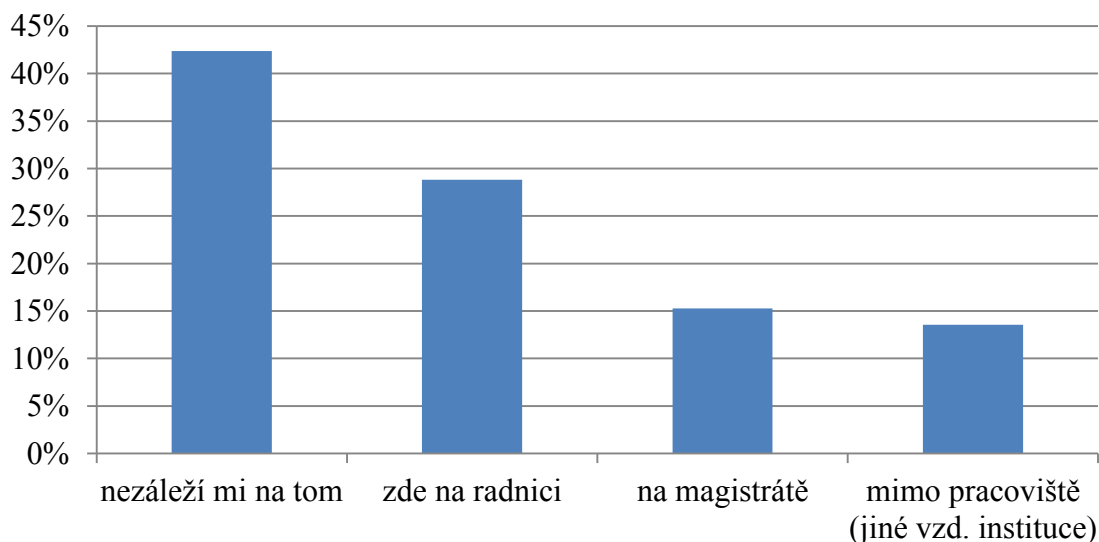
7. Pokud jste v některé z otázek 3. až 5. hodnotil/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", uveďte prosím, s čím jste nebyli spokojeni?

V této otázce mohli respondenti vyjádřit svou nespokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí, s připraveností lektorů a nabízenými tématy. Na tuto otázku odpovědělo celkem 18 % z celkového počtu respondentů. 4 % jsou nespokojeni s malým výběrem témat na magistrátě určených pro městské obvody. Někteří vyjádřili nespokojenost se školením Ginis-majetek, konkrétněji se zodpovídáním dotazů od účastníků lektory. Jiní jsou nespokojeni s přednáškami bez interaktivity, nebo se semináři, kde lektori látku pouze nezajímavě předčítají. Dále poukazují na to, že by se semináře měly zaměřit více na praxi.

8. Kde preferujete, aby probíhaly vzdělávací akce?

V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Rozhodovali mezi možnostmi: na radnici, na magistrátě, mimo pracoviště, nezáleží mi na tom. Zajímavým zjištěním bylo, že nejvíce respondentům na tom vůbec nezáleží (celkem 42 % odpovědí). 29 % preferuje vzdělávání na radnici. Nejméně žádané místo k realizaci vzdělávací akce je pro respondenty (9 %) magistrát. Možnost vzdělávání mimo pracoviště volilo 8 %.

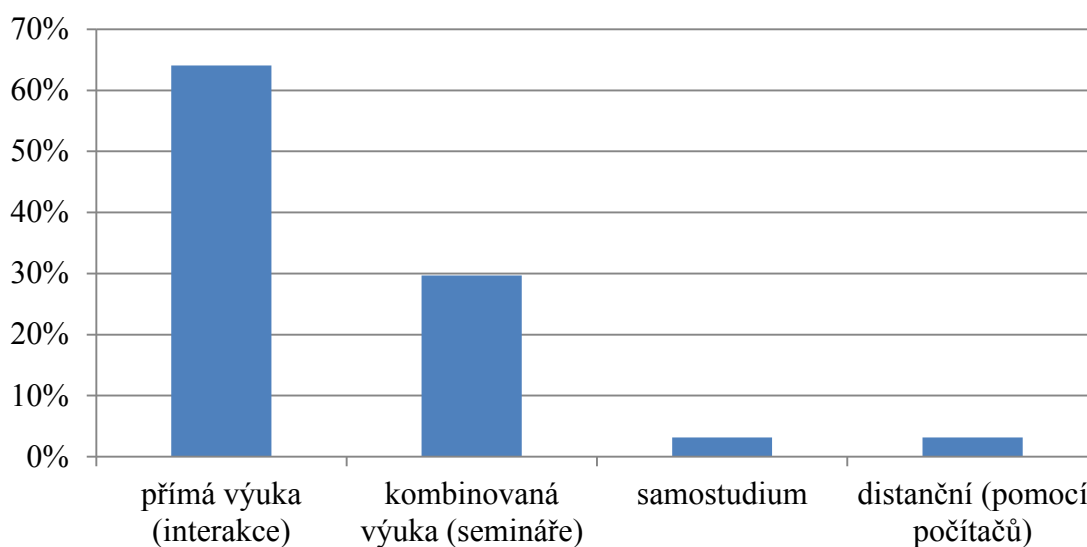
Graf 4.12: Preference vzdělávacích akcí



9. Jaké formy vzdělávání upřednostňujete?

Na tuto otázku měli možnost respondenti zvolit více variant. Nejčastěji respondenti odpovídali, že preferují přímou výuku - interakci s lektorem (64 % z celkového počtu odpovědí). Méně oblíbená je pak kombinovaná výuka - semináře (30 %) a nejméně preferované jsou formy samostudia a distančního vzdělávání - *e-learningu*, aj. (3 %).

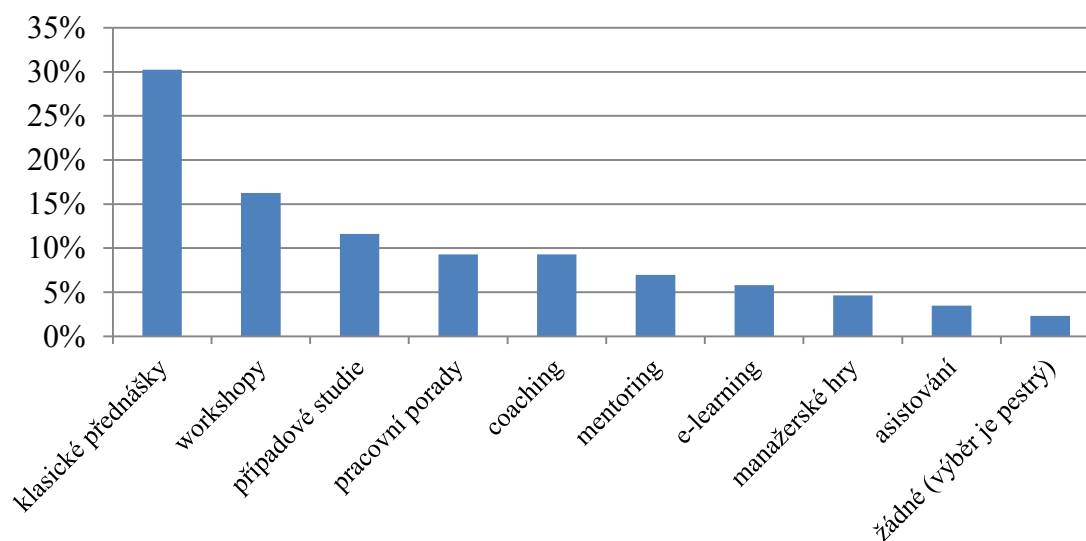
Graf 4.13: Preferované formy vzdělávání



10. Jaké metody vzdělávání by ÚMOB MHaH měl zařadit do své nabídky?

Touto otázkou zjišťujeme, jaké další metody, kromě těch, které využívá organizace v současné době, by měla organizace nabízet. Téměř třetina respondentů (30 %) označovala klasické přednášky, dále *workshopy* (16 %), případové studie (12 %), pracovní porady a *coaching* (9 %), *mentoring* (7 %), *e-learning* (6 %), manažerské hry (5 %), asistování (3 %), jinou možnost zvolilo pouze 2 % respondentů a slovně uvedli, že není třeba žádných dalších nabídek, výběr metod v úřadě je dostatečně pestrý.

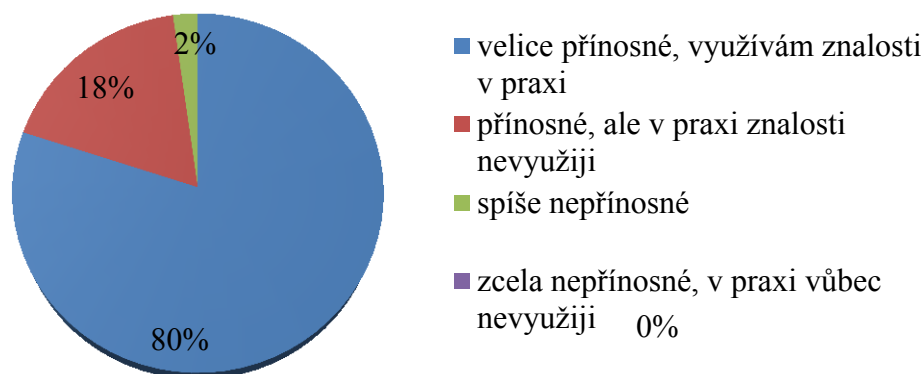
Graf 4.14: Metody vzdělávání



11. Jak hodnotíte průběžné vzdělávání?

Tato otázka má zhodnotit, jak respondenti využívají či nevyužívají praktické poznatky z průběžného vzdělávání ve výkonu své práce. Z Grafu 4.8 je zřejmé, že 80 % respondentů své nové znalosti a dovednosti v praxi využívají a považují je za přínosné. Pouze 18 % tvrdí, že znalosti v praxi nevyužijí, a 2 % se průběžné vzdělání zdá spíše nepřínosné. Možnost zcela nepřínosné neoznačil nikdo z dotázaných.

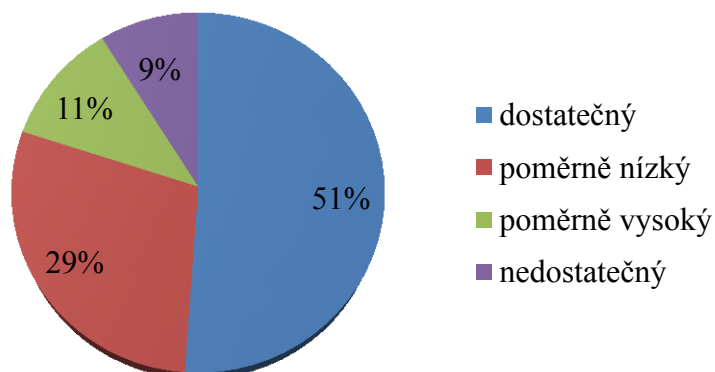
Graf 4.15: Hodnocení průběžného vzdělávání



12. Jak hodnotíte celkový počet dostupných vzdělávacích akcí?

Cílem této otázky je ověřit, zda respondentům připadá celkový počet dostupných vzdělávacích akcí jako dostatečný. Pro 51 % je počet dostatečný, avšak pouze pro 11 % je poměrně vysoký. Naopak 29 % připadá počet poměrně nízký a 9 % dokonce nedostatečný. Poměrně nízký až nedostatečný počet byly odpovědi úředníků napříč všemi odbory/oddělení, z nichž 12 % tvořili muži a 88 % ženy.

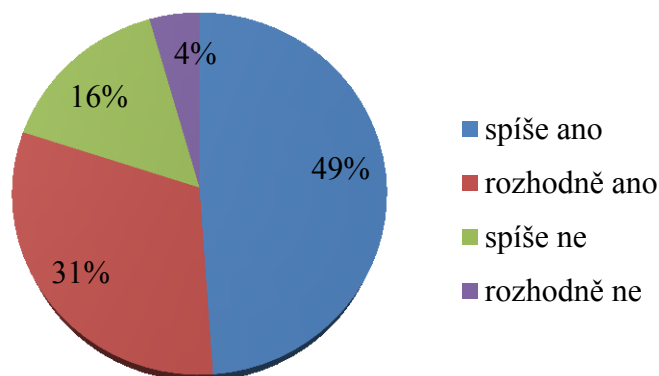
Graf 4.16: Hodnocení počtu dostupných vzdělávacích akcí



13. Podařilo se Vám díky účasti na vzdělávacích akcích dosáhnout lepších výsledků v práci?

Touto otázkou se snažíme zjistit, zda se respondentům podařilo dosáhnout lepších výsledků v práci díky účasti na vzdělávacích akcích. 80 % respondentů odpovědělo kladně spíše či rozhodně ano, naopak pouze 20 % záporně, jak můžeme vypožorovat z grafu. Zlepšení výsledků nedosáhlo 38 % zaměstnanců z odboru HSaVV, dále 40 % z oddělení majetkového a za zmínku stojí také odbor bytový, kde zlepšení nedosáhlo 29 % účastníků. Dvě třetiny neúspěšných účastníků má středoškolské vzdělání s maturitou.

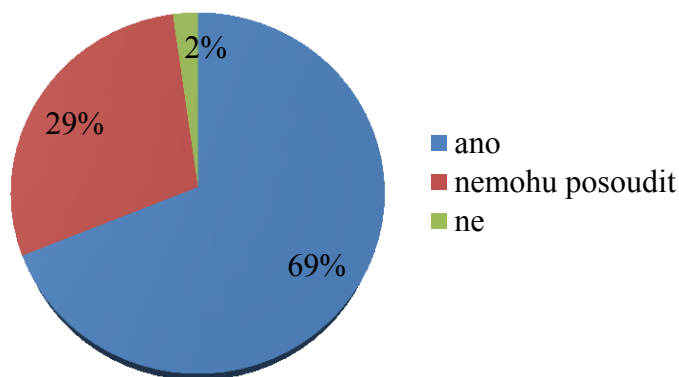
Graf 4.17: Dosažení lepších výsledků v práci po účasti na vzdělávacích akcích



14. Umožňuje Vám nadřízený kurzy za účelem rozvoje Vaší kariéry?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům nadřízený umožní účast na vzdělávacích akcích za účelem rozvoje jejich kariéry. Téměř třetina respondentů (69 %) odpověděla, že jim nadřízený kurzy umožňuje, a pouze 2 % respondentů odpovědělo, že nikoliv. Z celkového počtu respondentů nemohlo tuto skutečnost posoudit 8 % mužů a 92 % žen.

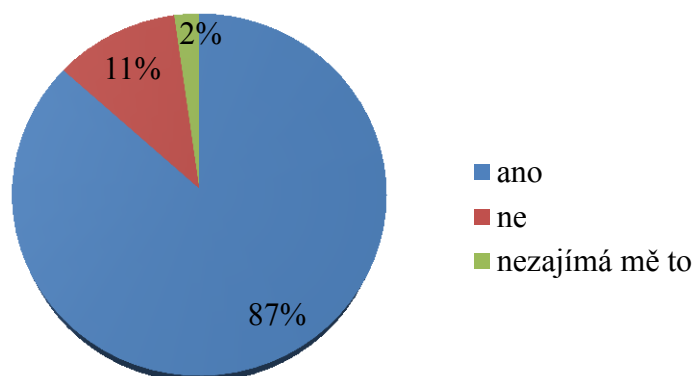
Graf 4.18: Umožnění vzdělávacích kurzů nadřízeným (rozvoj kariéry)



15. Máte možnost jakýmkoliv způsobem vyjádřit své návrhy a připomínky v oblasti vzdělávání a rozvoje svému nadřízenému?

Cílem otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci možnost vyjadřovat své návrhy/připomínky svému nadřízeným. Přestože 87 % respondentů odpovědělo, že ano, 11 % odpovědělo, že naopak ne. Pouze 2 % respondentů odpovědělo, že je tato možnost nezajímá. Z odpovědi vyplývá, že téměř 90 % zaměstnanců možnost vyjádřit se k nadřízeným má.

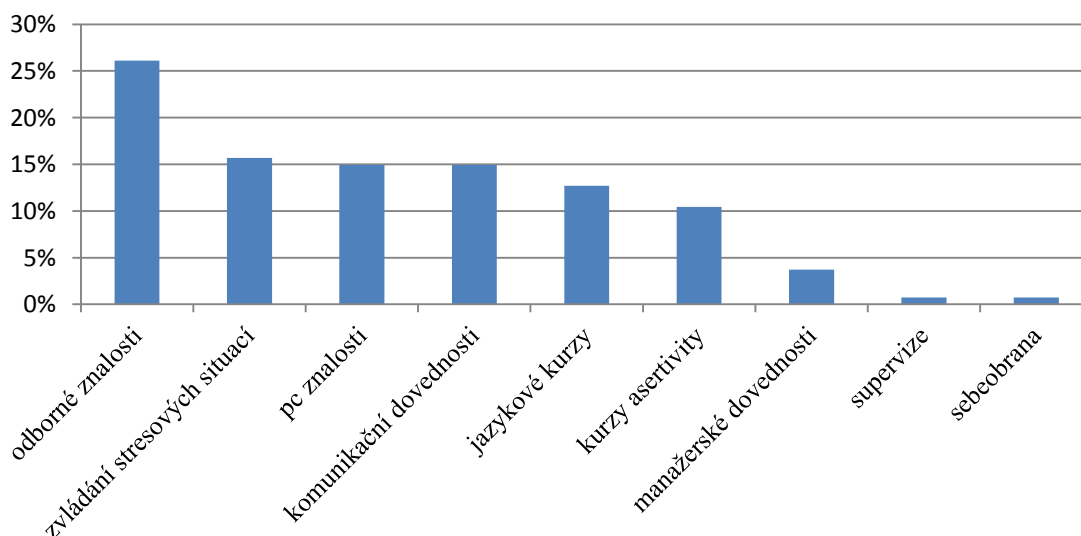
Graf 4.19: Možnost vyjádřit návrhy/připomínky nadřízeným



16. Ve kterých oblastech byste se chtěli proškolit? (více možných odpovědí)

Cílem této otázky je zjistit, o jaké oblasti vzdělávání a rozvoje mají zaměstnanci zájem. Nejvíce respondentů (26 %) odpovědělo, že by se chtěli proškolit v odborných znalostech, dále v kurzech zvládání stresových situací (16 %), komunikačních a počítačových dovednostech (15 %), jazykových kurzech (13 %). Za méně žádané považujeme pak kurzy asertivity (10 %), manažerských dovedností (4 %) a vlastní odpověď uvedli zaměstnanci kurzy supervize a sebeobrany (1 %). Z grafu vyplývá, že největší zájem je o odborné kurzy.

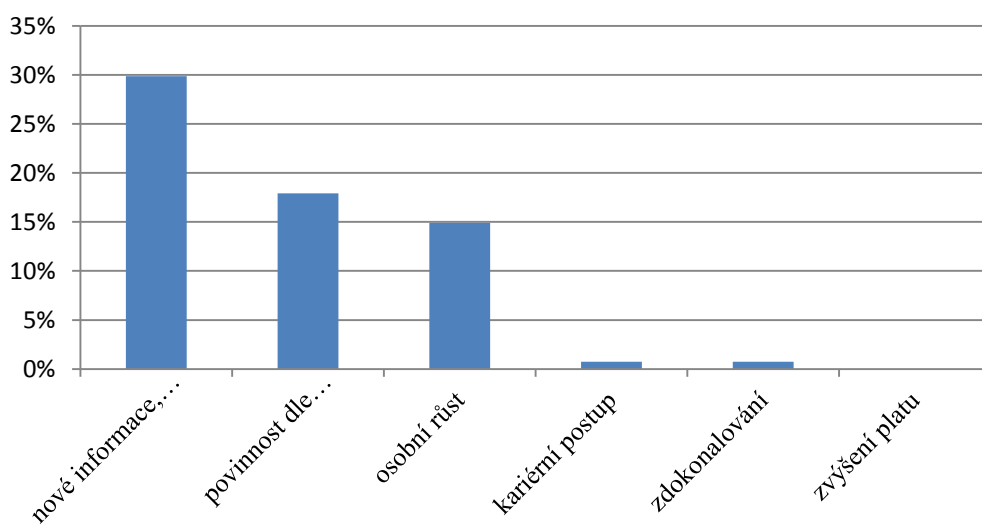
Graf 4.20: V čem by se zaměstnanci chtěli vzdělávat a rozvíjet



17. Jaký je Váš hlavní důvod k návštěvám vzdělávacích akcí? (více možných odpovědí)

Cílem této otázky bylo porovnat hlavní důvody zaměstnanců k návštěvám vzdělávacích akcí. Z možností, jež vidíme v grafu 4.16, respondenti nejvíce odpovídali, že důvodem je získání nových informací a dovedností (30 %), druhou nejčtenější odpovědí byla možnost povinnost dle zákona (18 %), a za návštěvami vzdělávacích akcí 15 % respondentů vidí osobní růst. Jinou možnost zvolilo 4 % respondentů a jejich odpovědí byl kariérní postup či zdokonalování. Z odpovědí je patrné, že žádný z respondentů nenavštěvuje vzdělávací akce za účelem zvýšení platu. Zjištění, že se zaměstnanci vzdělávají za účelem získání nových informací a dovedností, je velmi pozitivní a pro organizaci velkým úspěchem.

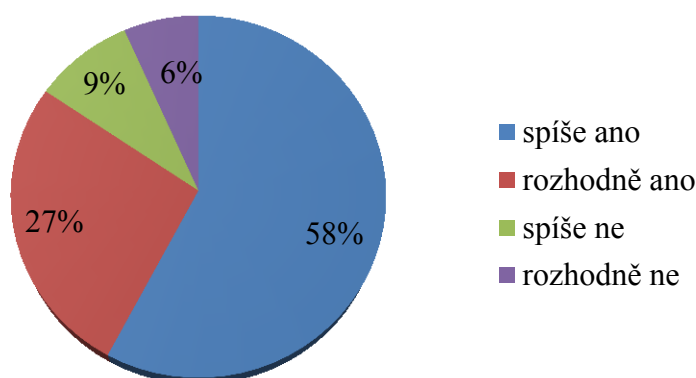
Graf 4.21: Hlavní důvod k návštěvám vzdělávacích akcí



18. Motivuje Vás nadřízený ke vzdělání a rozvoji?

Touto otázkou se snažíme zjistit, zda zaměstnance motivuje nadřízený ke vzdělávání a rozvoji. Více než polovina dotázaných (58 %) odpověděla, že spíše ano, téměř třetina (26 %) rozhodně ano, zatímco 9 % motivováno spíše není a 6 % rozhodně není. Bylo zjištěno, že z respondentů, které nadřízený nemotivuje, je 29 % z oddělení sociálně právní ochrany dětí. Z výsledků je tedy zřejmé, že většina zaměstnanců je svým nadřízeným motivována, což je další přínosnou informací.

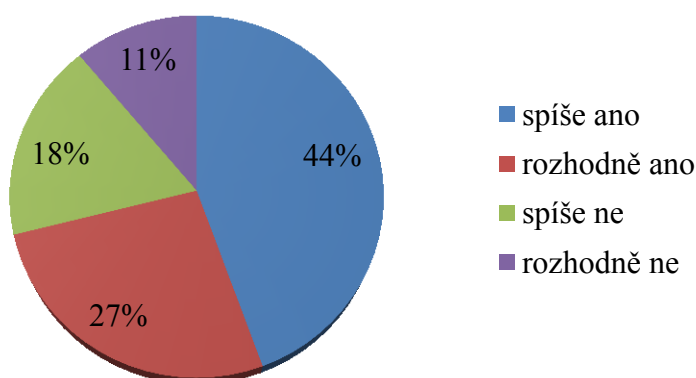
Graf 4.22: Motivace zaměstnanců nadřízeným ke vzdělávání a rozvoji



19. Konzultuje s Vámi nadřízený přínosy/nedostatky vzdělávacích akcí, které jste absolvoval/a?

Tato otázka je koncipována tak, abychom zjistili, zda zaměstnanci hodnotí vzdělávací akci se svým nadřízeným po absolvování vzdělávací akce a konzultují své přínosy či nedostatky vzdělávacích akcí. 71 % respondentů odpovědělo kladně rozhodně/spíše ano. Téměř třetina (29 %) však s nadřízeným nekonzultuje přínosy či nedostatky vzdělávacích akcí. Z těch, kteří odpověděli záporně (rozhodně/spíše ne), je 39 % z odboru bytového, 31 % z odboru HSaVV, 15 % z odboru finančního a 15 % z oddělení sociálně právní ochrany dětí. Z grafu vyplývá, že i přesto, že většina odpovědí je kladná, měla by se soustředit pozornost tam, kde kladné ohlasy nejsou.

Graf 4.23: Konzultace přínosů/nedostatků vzdělávacích akcí s nadřízeným

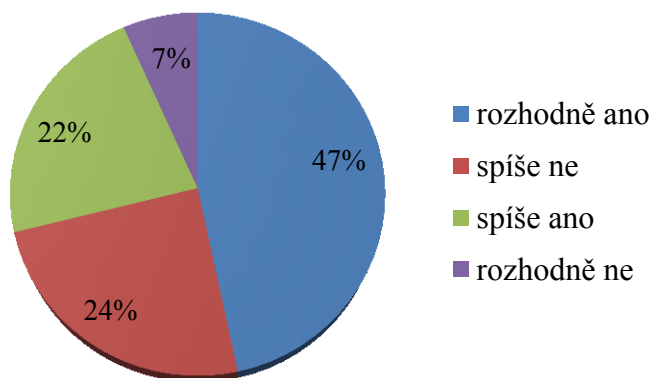


20. Podílíte se na tvorbě Vašeho vzdělávacího plánu?

Tato otázka měla zjistit, zda se všichni zaměstnanci podílí na tvorbě svého vzdělávacího plánu. Kladně odpovědělo 69 % respondentů, 31 % záporně. Z těch, kteří odpověděli záporně, je 36 % z odboru bytového, 14 % z odboru HSaVV a 14 % z oddělení sociálně právní ochrany dětí, mimo jiné jedná se o 14 % mužů a 86 % žen. Překvapivým zjištěním je, že ačkoliv by se

každý zaměstnanec měl podílet na tvorbě svého vzdělávacího plánu, existují takoví, kteří tuto možnost nemají.

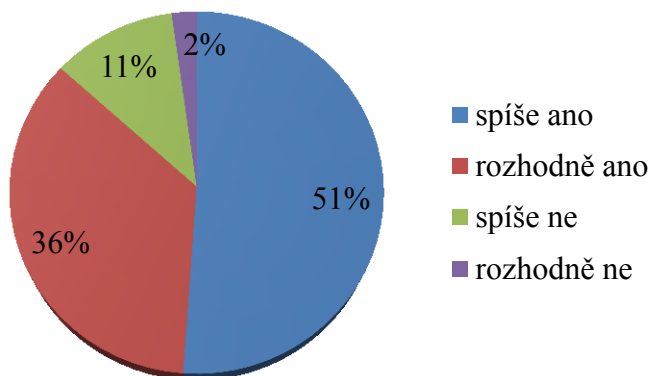
Graf 4.24: Spolupráce zaměstnanců na tvorbě svých vzdělávacích plánů



21. Vzděláváte se i mimo nabízené vzdělávací akce?

Tato otázka měla zjistit, zda mají zaměstnanci zájem i o vzdělávací akce mimo nabízené úřadem. 87 % respondentů opět odpovídalo kladně, z těch, kteří hodnotili záporně je 83 % úředníků a 17 % jiných zaměstnanců. Třetina záporně hodnotících je z odboru bytového (33 %) a odboru V, VHaZ, úsek MHaD (33 %). Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci o vzdělávání a rozvoj mají velký zájem.

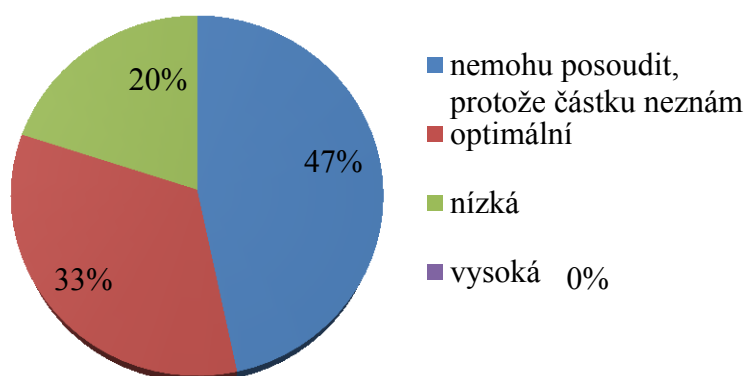
Graf 4.25: Vzdělávání zaměstnanců i mimo nabízené vzdělávací akce



22. Celková výše finančních prostředků vynaložená ročně ÚMOB MHaH na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je podle Vás?

Tato otázka měla ověřit zároveň, zda zaměstnanci mají povědomí o částce, kterou ročně úřad vynaloží na vzdělávání a rozvoj, a také zjistit, zda se jim částka zdá přiměřená. Téměř polovina dotázaných (47 %) částku nezná, třetina (33 %) ji hodnotí jako optimální, a za nízkou ji považuje 20 % respondentů. Finanční výše vynaložených prostředků není pro žádného z respondentů vysoká.

Graf 4.26: Částka vynaložená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z pohledu zaměstnanců



23. Napište, jaké vzdělávací akce se Vám jeví jako nejvíce užitečné a zároveň pro Vás atraktivní, a které naopak neužitečné a neatraktivní?

Tato otázka byla otevřená, zde se respondenti mohli vyjádřit, které kurzy jsou pro ně atraktivní a užitečné a naopak. Své názory napsalo celkem 60 % dotázaných. Z těch, kteří odpověděli, za užitečné a atraktivní považuje třetina odborné kurzy, 15 % vítá kurzy asertivity, 11 % kurzy zaměřené na zvládání stresových situací. Dále zaměstnanci uváděli kurzy zaměřené zejména na praxi, na psychologii, počítačové znalosti, kurzy manažerských dovedností, praktické semináře (nutná je také interaktivita) a kurzy s technickým zaměřením. Někteří považují za atraktivní a užitečné kurzy zaměřené na domácí násilí, aktivní stárnutí, aktivizační techniky nebo na oživení pravidel češtiny, Mezi další zmiňované patří např. kurzy zaměřené na řešení finanční situace, kurzy na zákony o DPH, fakturace, GINIS majetek, financování, ekonomiku. Za užitečné, ale ne příliš atraktivní považují respondenti (7 %) kurzy nových právních předpisů a kurzy komunikačních dovedností. Vesměs zaměstnanci chtějí, aby lektor byl nejen vzdělaný, ale také dokázal zaujmout.

Za neužitečné a neatraktivní považovány ty, kde lektor vystupuje pouze z pozice vzdělanosti. 15 % respondentů odpovědělo, že jim opakující se kurzy asertivity nepřijdou ani užitečné, ani atraktivní. 7 % zmínilo manažerské dovednosti. Ostatní zmínili např. kurzy jazykové, komunikačních dovedností a kurzy zaměřené na stresové situace (které podle tvrzení jednoho respondenta zabírají mnoho času). Dále uvedli, že neatraktivní jsou kurzy, které mají povinnost navštěvovat.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že mají největší zájem o kurzy odborné, počítačové i jazykové, ale za užitečné často považují také kurzy z psychologie. Pozitivním faktem je, že zaměstnanci pocítují potřebu se stále zdokonalovat a kurzy jim přijdou vždy něčím přínosné.

24. Pokud máte své návrhy na zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců nebo jiné připomínky, prosím, uveďte je zde:

Tato otázka měla zjistit, jaké jsou návrhy a připomínky na zlepšení procesu vzdělávání na úřadě od samotných zaměstnanců. Tato otázka byla také otevřená a odpovědělo na ni pouze 16 % respondentů. Nejvíce navrhovali zaměstnanci z odboru HSaVV (57 %), odboru bytového (29 %) a oddělení majetkového (14 %). Respondenti odpovídali například, že by se částka, která je vynaložená na vzdělávání a rozvoj, měla zvýšit. Poznámky byly adresovány na lektory, kdy by úřad měl vybírat pouze takové lektory, kteří budou přínosem.

Někteří zaměstnanci jsou nespokojeni s kapacitou na přihlašování ke vzdělávacím akcím, které pořádá magistrát, tvrdí, že po několika minutách jsou již všechna volná místa obsazena. Jedna připomínka byla taky směřována k zaměstnavateli, který by měl více pořádat semináře na radnici, dále uvolnit finanční prostředky a umožnit ve větší míře účast na placených školení či jiné formy vzdělávání. Jeden respondent také vyjádřil nespokojenost se školením GINIS majetek a uvedl, že „Bylo velmi rychle prezentováno, nebyl prostor pro dotazy a pokud se někdo dotazoval, byl upozorněn, že se o tomto tématu již hovořilo. Výsledkem bylo, že nikdo ze školení nic nepochopil a musel kontaktovat odborníka na danou věc“. Jeden respondent uvedl, že na úřadě chybí semináře českého pravopisu a kurzy zaměřené na normy pro písemnosti.

Z odpovědí je patrné, že by zaměstnanci uvítali vyšší částku ke vzdělávání a rozvoji, navýšení kapacit k přihlašování a taky lektory, kteří budou vždy připraveni a schopni efektivní komunikace.

4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Bylo provedeno dotazníkové šetření, které se stalo důležitým zdrojem informací k analýze současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na vybraném úřadě. Dotazník byl rozdán 85 zaměstnancům, jeho celková návratnost činila 53 %. Pouze 9 % byli muži a 91 % byly ženy. Rozdělení zaměstnanců dle věku bylo vyrovnané. Nejvíce respondentů mělo středoškolské vzdělání. V analýze otázek příliš nedocházelo k rozdílům v odpovědích dle pohlaví, věku nebo vzdělání, a když ano, tak tato informace byla uvedena. Největší rozdíly se vyskytly u odpovědí zaměstnanců v odboru bytovém, odboru HSaVV a v oddělení sociálně právní ochrany dětí.

Informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávacích akcí je výborná. Spokojenost s nabídkou vzdělávání, celkovou připraveností lektorů, s nabízenými tématy a také s délkou vzdělávacích akcí je znatelná jak na radnici, na magistrátě, tak v jiné vzdělávací instituci. Nejméně spokojeni bývají zaměstnanci na magistrátě s lektory. Zajímavostí bylo, že většině zaměstnanců nezáleží na tom, kde probíhají vzdělávací akce. Více než 60 % je pro přímou výuku s lektorem a interakci ve výuce.

Velmi pozitivním faktem je, že 80 % zaměstnanců považuje průběžné vzdělávání za přínosné a hlavně jej využijí v praxi. Podobné množství také tvrdí, že dosahuje díky účasti na vzdělávacích akcích lepších výsledků v práci. Dalším pozitivním zjištěním bylo, že hlavní důvod k návštěvám kurzů je pro ně možnost získání nových informací a dovedností. Motivace zaměstnanců ze stran vedoucích je také poměrně vysoká. A velmi dobrých výsledků se dostalo u otázky, zda se zaměstnanci vzdělávají i mimo nabízené vzdělávací akce, kdy téměř 90 % odpovědělo kladně.

Největším nedostatkem a zároveň slabou stránkou je finanční omezenost ke vzdělávání a rozvoji. V dotazníkovém šetření se odráží fakt, že zaměstnanci o vzdělávání a rozvoj mají obrovský zájem, ovšem kapacity k nabízeným akcím jsou ihned po jejich zveřejnění zaplněny. Zájem by z pohledu zaměstnanců byl nejvíce o odborné kurzy, zvládání stresu, PC kurzy, komunikační dovednosti i jazykové kurzy. Další slabinou, ale to pouze u určitých odborů/oddělení, je neúčast zaměstnanců na tvorbě svých vzdělávacích plánů a nemožnost konzultace se svým nadřízeným o přínosech a nedostatecích proběhlých kurzů.

5 Návrhy a doporučení

Byly nám poskytnuty potřebné informace k tomu, abychom získali ucelený pohled na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na ÚMOB MHaH. V následujícím textu se pokusíme navrhnout některá opatření, které by mohl úřad využít k zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Některá opatření vyplynou z informací získaných prostřednictvím osobního rozhovoru s tajemnicí úřadu, jež má tuto personální činnost na starost. Jiná opatření budou navržena v závislosti na výsledcích dotazníkového šetření. Z rozhovorů vyplynulo, že je o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velký zájem, ať už z pohledu vedoucích zaměstnanců, tak z pohledu úředníků. Největším omezením jsou však finanční možnosti organizace.

- **Plán osobního rozvoje zaměstnance**

Plán vzdělávání zaměstnance je vytvářen vždy na konci roku, jak již bylo zmíněno v analýze organizace. Všichni zaměstnanci by měli mít (a ve velké míře mají) možnost konzultovat své zájmy, potřeby a požadavky se svými vedoucími. V organizaci probíhají pravidelné pracovní porady vedení (jednou týdně), ale také jsou zavedeny jednou měsíčně porady se zaměstnanci. V návaznosti na vzdělávací plány jednotlivých zaměstnanců by měl být vytvářen také plán osobního rozvoje zaměstnance. Bylo však zjištěno, že v organizaci není plán osobního rozvoje zaměstnance vůbec zajištěn.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hlavním důvodem k návštěvám vzdělávacích akcí je možnost získání nových informací a dovedností, což by mohlo znamenat, že by zaměstnanci měli zájem o vzdělávací aktivity za účelem osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje by si každý zaměstnanec vytvářel sám a zaznamenával si do něj své potřeby a požadavky tak, aby měl přehled, v čem by se chtěl zdokonalit. Plán by také mohl vycházet z pravidelných rozhovorů zaměstnanců se svými vedoucími o tom, jaké mezery a nedostatky zaměstnanec má a vedoucí by mu mohl doporučit, jaké vzdělávací akce jsou pro něj vhodné. Návrh plánu osobního rozvoje zaměstnance nalezneme v Příloze č. 4.

- **Zapojení všech zaměstnanců k vytváření vzdělávacího plánu**

Bylo zjištěno, že na tvorbě vzdělávacích plánů zaměstnanců se podílí zaměstnanec, vedoucí odboru/oddělení, personalistka a tajemnice úřadu. Pro ověření byla v dotazníku položena otázka, zda se na svém vzdělávacím plánu zaměstnanci podílí. Ačkoliv převážná většina odpovědí byla kladná, tak se našly i negativní odpovědi. Negativně odpovídali nejvíce zaměstnanci opět z odboru bytového, odboru HSaVV a z oddělení sociálně právní ochrany dětí. Je zapotřebí, aby v následujícím období vedoucí konzultovali se svými zaměstnanci vzdělávací plány. Minimálně jednou za půl roku by vedoucí měl se svým podřízeným vést strukturovaný rozhovor a probrat s ním všechny přínosy a nedostatky vzdělávacích akcí, kterých se zaměstnanec zúčastnil, měl by s ním konzultovat jeho názory a připomínky a společně by měli vytvořit takový vzdělávací plán, který bude vyhovovat nejen potřebám zaměstnance, ale také vedoucímu a celé organizaci.

- **Prohloubení vyhodnocování vzdělávacích akcí**

Ze získaných informací bylo zjištěno, že hodnocení vzdělávací akce probíhá vždy hned po jejím skončení a to pouze pro danou vzdělávací agenturu, která prováděla školení. Vyhodnocování probíhá také na poradách vedení vždy týden po skončené vzdělávací akci. Z tohoto je možné usoudit, že se organizace dostává do 1. úrovně vyhodnocovacího modelu Kirkpatricka (reakce), kde se zjišťuje, do jaké míry účastníci uspokojili své potřeby a jak přijali obsah a metody vzdělávání. Do 2. úrovně (hodnocení poznatků) se organizace dostává pouze u určitých vzdělávacích akcí, ne u všech. O tom, jak si účastníci osvojili nové znalosti a dovednosti, nemá velmi často přehled. Poslední dvě úrovně modelu (hodnocení chování a hodnocení výsledků) je velmi obtížné v reálném prostředí úřadu aplikovat, zejména z důvodu, že přínos vzdělávacích akcí je těžké prokázat.

Bylo by vhodné navrhnout hodnotící aktivity ve formě dotazníkového šetření, které by vyplnili účastníci nejlépe po 5-7 dnech od uskutečnění školení. Navržený dotazník zpětné vazby (viz Příloha č. 5) by bylo vhodné praktikovat u administrativních zaměstnanců při odborných školeních, kde by si zaměstnanci zodpověděli několik krátkých otázek zaměřených na užitečnost a spokojenost s danou vzdělávací akcí. Hodnotilo by se pomocí škály. Jde především o to, aby zaměstnanci měli zpětnou vazbu k sobě samým, jaký mají přístup ke vzdělávání a rozvoji, zda neberou kurzy na lehkou váhu, zda splnili svá očekávání. Dále by bylo vhodné využít dotazníky k dané vzdělávací akci (viz Příloha č. 6). Inspirací pro tento návrh byla publikace od Vodáka a Kucharčíkové (2007) a obsahuje 4 krátké

otevřené otázky, které slouží ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnance. V této fázi by již organizace postoupila do 3. úrovně vyhodnocovacího procesu, což by mohlo být velkým přínosem nejen pro ni samotnou, ale především pro jednotlivé zaměstnance a jejich vedoucí. Zjišťuje se totiž, zda zaměstnanec aplikoval to, čemu se naučil, ve své práci, jakou pomoc bude potřebovat od nadřízeného, aby v práci použil to, čemu se naučil. Tyto dotazníky by měli mít k dispozici všichni zaměstnanci a jejich vedoucí. Dotazníky mohou dále pomoci nejen k přípravě individuálního vzdělávacího plánu, ale také k přípravě plánu osobního rozvoje zaměstnance.

- **Realizace požadovaných vzdělávacích akcí**

Ze sociologického výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci mají největší zájem o kurzy odborných znalostí, které jsou zaměřené na praktické využití. Bylo by vhodné navrhnout rozšíření nabídky úřadu o tyto kurzy. Dále také umožnit zaměstnancům kurzy zaměřené na zvládání stresových situací, počítačové znalosti, komunikační dovednosti, ale i jazykové kurzy, nebo kurzy asertivity. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na úřadě chybí semináře českého pravopisu a kurzy zaměřené na normy pro písemnosti, tyto kurzy by měl úřad jistě zabezpečit.

Také z výzkumu vyplynulo, že v odboru bytovém a odboru HSaVV zaměstnanci nemají takové možnosti konzultovat přínosy či nedostatky vzdělávacích akcí se svým nadřízeným, proto by bylo vhodné zabezpečit kurzy manažerských dovedností v těchto odborech pro vedoucí zaměstnance. Každý vedoucí by totiž měl umět podporovat a motivovat své zaměstnance, správně a efektivně komunikovat, a protože je denně v kontaktu s lidmi, bylo by vhodné se věnovat proškolení vedoucích v kurzech manažerských dovedností, komunikačních dovedností, kurzech zaměřených na motivaci a vedení podřízených apod. Po srovnání regionálních agentur by bylo vhodné doporučit následující kurzy pro vedoucí zaměstnance (zejména pro odbor bytový, HSaVV, oddělení sociální právní ochrany dětí):

- Efektivní komunikace (1 990 Kč/osoba) – akreditovaná vzd. inst.: Konfucius.
- Efektivní delegování (3 980 Kč/osoba) – akreditovaná vzd. inst.: Konfucius.
- Mozkový jogging (4 850 Kč/ osoba) – společnost Erudio Patria.
- Chyby v praxi úředníka (1 500 Kč/osoba) – Dr. Ing. Staněk, Rekvalifikace a vzdělávání.

- **Provést průzkum zaměřený na zájem o placená školení**

Celkový počet dostupných vzdělávacích akcí považovala třetina dotázaných za nízký až nedostatečný, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Pozoruhodným zjištěním také bylo, že zaměstnanci navštěvují vzdělávací akce především z důvodu získání nových informací a dovedností. Ve většině případů se vzdělávají i mimo nabízené vzdělávací akce a také jim mnohdy vůbec nezáleží na tom, kde vzdělávací akce probíhá. Z těchto informací by se mohlo usoudit, že by někteří z nich mohli být ochotni se vzdělávat i mimo pracovní dobu a za spoluúčasti na nákladech. Doporučením by tedy bylo provést průzkum toho, zda by zaměstnanci o takové vzdělávání měli zájem. V případě kladného ohlasu (a to třeba jen u nízkého počtu zaměstnanců), by organizace mohla nabízet vhodná školení od ověřených agentur, na které by se zaměstnanci dobrovolně přihlásili. Pokud by byl zájem o realizaci vzdělávání přímo na úřadě, mohlo by vedení úřadu poskytnout prostory na pracovišti po pracovní době.

- **Zavedení nových metod vzdělávání, využití *e-learningu***

Úřad poskytuje vzdělávání na velmi dobré úrovni, vybírá si opravdu kvalitní vzdělávací instituce a klade důraz na výběr lektorů. Vše se odráží na výsledcích z dotazníkového šetření, kdy většina respondentů je se systémem vzdělávání a rozvoje více méně spokojena. Bylo zjištěno, že zaměstnanci upřednostňují přímou výuku, proto je nezbytné dbát na to, aby lektori byli výborně připraveni. Největší nespokojenost s lektory byla na magistrátu. Naopak přímo na radnici byli zaměstnanci s lektory velmi či spíše spokojeni, návrhem tedy je zachovat výběr lektorů vedením tak, jak byl prováděn doposud.

Největší zájem z pohledu zaměstnanců je o klasické přednášky, tudíž by se organizace mohla zaměřit na poskytování vzdělávacích akcí formou přednášek. Zájem je také o týmové metody vzdělávání jako *workshopy*, případové studie. Důležité je, aby při jakékoliv vzdělávací akci byli zapojeni do probíhající výuky všichni účastníci, doporučením by tedy bylo zajistit takové vzdělávací aktivity, kde bude zabezpečena interaktivita účastníků.

Ačkoliv zájem v oblasti vzdělávání prostřednictvím počítačů nebyl příliš velký, bylo by vhodné tuto metodu vzdělávání zavést a to z důvodu úspory nákladů na vzdělávání. *E-learning* by byl vhodný zejména při realizaci takových kurzů, kde není tolik důležitá interakce s lektorem, kde není třeba komunikace. Může se jednat o výuku kurzů z oblasti novely zákona, kde si zaměstnanci, kterých se to týká, prostudují změny a následně si své

nové informace ověří testem. Dále by úřad mohl zvážit možnost zavést jazykové kurzy přes *e-learning* s tím, že by si zaměstnanci udržovali svou stávající úroveň angličtiny. Z pohledu organizace by šlo pouze o zbytečné náklady, jelikož zaměstnanci cizí jazyk v práci vůbec nepotřebují. Zavedení jazykových kurzů prostřednictvím *e-learningu* by bylo vhodné tehdy, pokud by zaměstnanci měli zájem o vzdělávání mimo pracovní dobu a za spoluúčasti na nákladech (viz předchozí návrh). Tento návrh je směřován hlavně na potřeby zaměstnanců, proto by bylo vhodné jim tuto možnost poskytnout.

- **Pokračovat ve vzdělávacích aktivitách**

Dalo by se říct, že úřad velmi dbá na vysokou kvalitu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, a to především z důvodu aktivního a zodpovědného přístupu tajemnice úřadu k této problematice. Je nutné poznamenat, že i bez realizace zmíněných doporučení, funguje systém vzdělávání a rozvoje výborně. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni jak s nabídkou vzdělávacích akcí, s tématy, tak také s délkou vzdělávací akce. 80 % dotázaných veškeré vzdělávání považuje za velice přínosné a může jej využívat v praxi, což pro organizaci znamená obrovský úspěch. Zaměstnanci jsou vesměs svými nadřízenými motivováni a vzdělávají se i mimo nabízené akce, čímž potvrzují, že o vzdělávání a rozvoj mají velký zájem. Pokračovat ve stávajícím systému je jistě účelné a s využitím výše zmíněných návrhů by mohlo dojít ještě k zefektivnění.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané organizace a na základě zjištěných výsledků navrhnout organizaci vhodná opatření ke zlepšení a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje.

Práce je rozdělena na dvě části, první je teoretická, druhá je praktická. V teoretické části bylo zapotřebí nastudovat odbornou literaturu. Od oblasti řízení lidských zdrojů, přes lidský kapitál jsme se dostali ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Byly zde podrobně rozebrány jednotlivé fáze cyklu vzdělávání, větší pozornost byla také věnována metodám vzdělávání.

Následovala praktická část, v níž nejprve byla charakterizována vybraná instituce, dále bylo zapotřebí získat veškeré informace o tom, jak funguje celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Pro mou práci byl vybrán Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky. Zjišťovalo se, podle jakých zákonů se vzdělávají úředníci, jakým způsobem probíhá vstupní a průběžné vzdělávání, jaké metody a formy vzdělávání se využívají a následně bylo vše aplikováno na základní cyklus vzdělávání dle teoretické části. Byl proveden sběr informací od zaměstnanců na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání, na hodnocení celého procesu a také na to, jaký je přístup nadřízeného k zaměstnancům z hlediska ochoty konzultování a motivování. V dotazníku byl samozřejmě poskytnut prostor pro vlastní odpovědi zaměstnanců, jež pomohly k návrhům a doporučením.

Výsledky potvrdily, že systém vzdělávání funguje na velmi dobré úrovni. Z výsledků byly samozřejmě mimo pozitiva zjištěny i nedostatky. Aby současný systém mohl být efektivnější, byly doporučeny návrhy, které by organizace mohla využít. Z těch nejdůležitějších by bylo vhodné zopakovat, že se jednalo především o vytvoření plánu osobního rozvoje zaměstnance, prohloubení vyhodnocování vzdělávacích aktivit a zavedení požadovaných metod a kurzů. Po provedené analýze lze tvrdit, že cíl byl úspěšně splněn.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2

VODÁK, Josef a Alžběta, KUCHARÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

WERNER, Steve, Randall SCHULER a Susan JACKSON. *Human Resource Management*. 11th ed. Mason: South-Western, 2012. ISBN 13: 978-1-111-82232-3.

Internetové zdroje

Aktuální semináře. ERUDIO PATRIA, s.r.o. *Erudio Patria: ... way to success* [online]. 2011 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.erudio-patria.cz/item-list.aspx?cat=54>

Management. KONFUCIUS, s.r.o. *Konfucius: Akreditovaná vzdělávací instituce* [online]. 2010 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://konfucius.cz/seminare/kategorie/management>

Nabídka Ostrava. DR. ING. JIŘÍ STANĚK. *Dr. Jiří Staněk: REKVALIFIKACE A VZDĚLÁVÁNÍ pro veřejnou správu a firemní sféru* [online]. 2011 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.drstanek.eu/co-nabizime/vzdelavani-pro-verejnou-spravu/nabidka-ostrava/>

ÚŘAD MĚSTSKÉHO OBVODU MARIÁNSKÉ HORY A HULVÁKY. Ostrava!!!: Mariánské hory a Hulváky [online]. 2012 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.marianskehory.cz/cs>

Zákony a vyhlášky

Vyhláška č. 511 ze dne 28. listopadu 2002 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177. Dostupná také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v511_2002

Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177. Dostupná také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v512_2002o

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002#par1

Ostatní zdroje

Interní materiály ÚMOB MHaH

Seznam zkratek

Apod. – a podobně

Aj. – a jiné

Č. - číslo

Čl. – článek

DPH – daň z přidané hodnoty

Inst. - instituce

HSaVV – odbor hospodářské správy a vnitřních věcí

MMO – Magistrát města Ostravy

Mob – městský obvod

MS – Microsoft

MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky

Např. – například

Násl. – následující

Odst. – odstavec

Pc – počítačové

ROI – Return On Investment (návratnost investic)

Tj. – to je

Tzn. – to znamená

ÚMOB MHaH – Úřad městského obvodu Mariánské Hory a Hulváky

ÚSC – územně samosprávné celky

Sb. – sbírky

SMO – statutární město Ostrava

S. r. o. – společnost s ručením omezeným

Vzd. – vzdělávací

Vyd. – vydání

ZOZ – zvláštní odborná způsobilost

Seznam schémat

Schéma 2.1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	10
Schéma 2.2: Kolbův cyklus učení	12
Schéma 2.3: Systém formování pracovních schopností člověka	14
Schéma 2.4: Fáze systému vzdělávání.	17
Schéma 2.5: Výhody a nevýhody vzdělávání pomocí počítačů	25
Schéma 4.1: Přehledné zpracování nákladů na vzdělávání organizace	37

Seznam grafů

Graf 4.1: Trend nákladů na vzdělání za posledních pět let	38
Graf 4.2: Zastoupení mužů a žen	39
Graf 4.3: Zastoupení zaměstnanců dle pozice.....	39
Graf 4.4: Rozdělení zaměstnanců dle věku	40
Graf 4.5: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání	40
Graf 4.6: Zastoupení zaměstnanců za jednotlivá odbory/oddělení	40
Graf 4.7: Informovanost o možnostech vzdělávacích akcí	41
Graf 4.8: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí na pracovišti	42
Graf 4.9: Spokojenost s celkovou připraveností lektorů	42
Graf 4.10: Spokojenost s nabízenými tématy.....	43
Graf 4.11: Příliš dlouhé trvání vzdělávací akce	43
Graf 4.12: Preference vzdělávacích akcí	44
Graf 4.13: Preferované formy vzdělávání	45
Graf 4.14: Metody vzdělávání.....	45
Graf 4.15: Hodnocení průběžného vzdělávání	46
Graf 4.16: Hodnocení počtu dostupných vzdělávacích akcí	46
Graf 4.17: Dosažení lepších výsledků v práci po účasti na vzdělávacích akcích	47
Graf 4.18: Umožnění vzdělávacích kurzů nadřízeným (rozvoj kariéry).....	47
Graf 4.19: Možnost vyjádřit návrhy/připomínky nadřízeným	48
Graf 4.20: V čem by se zaměstnanci chtěli vzdělávat a rozvíjet.....	48
Graf 4.21: Hlavní důvod k návštěvám vzdělávacích akcí	49
Graf 4.22: Motivace zaměstnanců nadřízeným ke vzdělávání a rozvoji.....	50
Graf 4.23: Konzultace přínosů/nedostatků vzdělávacích akcí s nadřízeným.....	50
Graf 4.24: Spolupráce zaměstnanců na tvorbě svých vzdělávacích plánů.....	51
Graf 4.25: Vzdělávání zaměstnanců i mimo nabízené vzdělávací akce.....	51
Graf 4.26: Částka vynaložená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z pohledu zaměstnanců .	52

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 2. 5. 2013


.....
Kateřina Mašová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura ÚMOb MHaH

Příloha č. 2: Přihláška na vzdělávací akci

Příloha č. 3: Dotazník

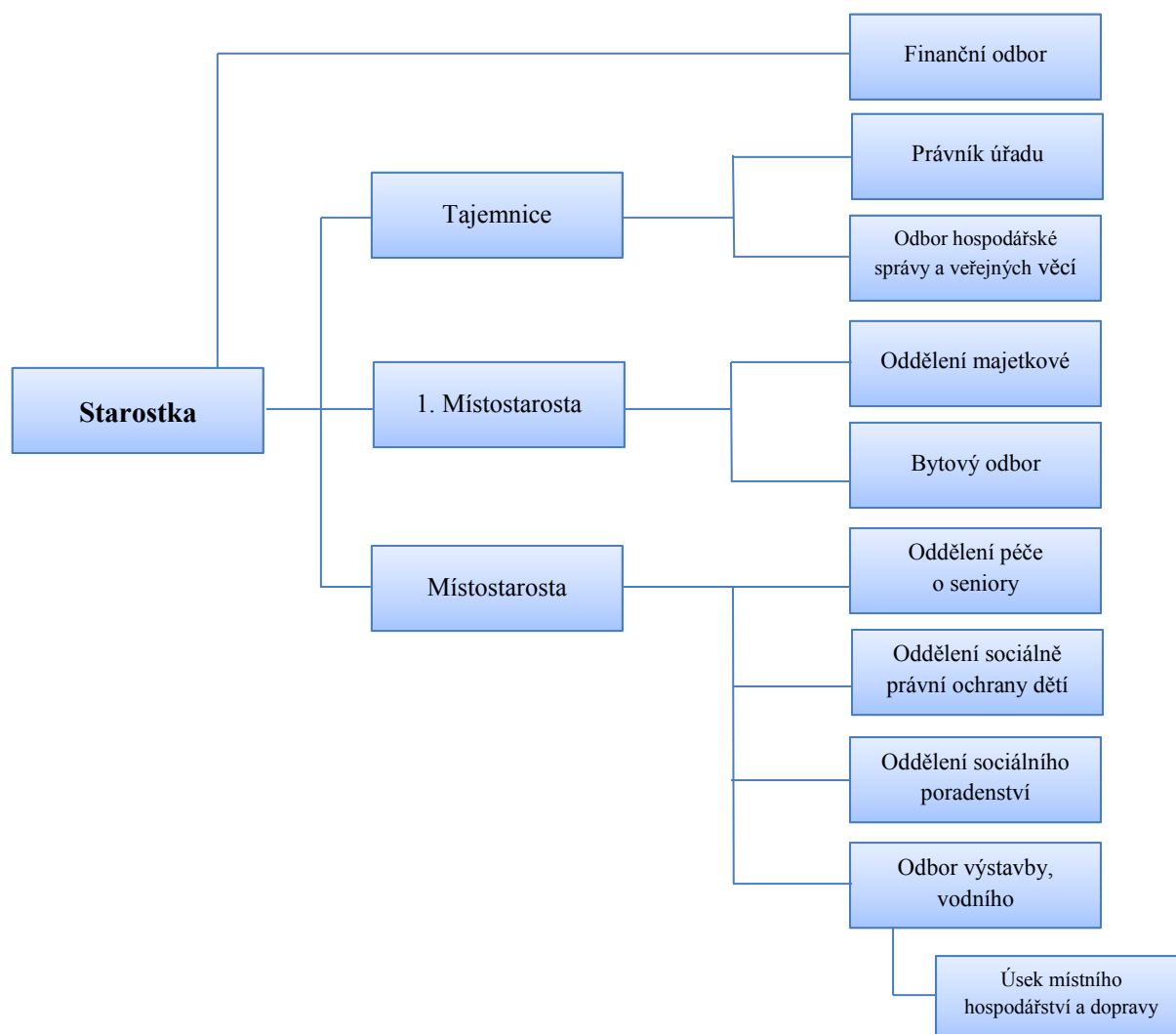
Příloha č. 4: Plán osobního rozvoje zaměstnance

Příloha č. 5: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha č. 6: Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě

Příloha č. 1: Organizační struktura ÚMOb MHaH

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Příloha č. 2: Přihláška na vzdělávací akci

PŘIHLÁŠKA NA VZDĚLÁVACÍ AKCI k prohlubování kvalifikace zaměstnance	
NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKCE *	
TERMÍN A MÍSTO KONÁNÍ	
CENA (U EXTERNÍCH AKCÍ)	
PŘÍJMENÍ, JMÉNO, TITUL ÚČASTNÍKA	
DATUM A MÍSTO NAROZENÍ	
OSOBNÍ ČÍSLO:	TELEFON:
ODBOR / ODDĚLENÍ	
FUNKČNÍ NÁPLŇ	
<input type="checkbox"/> ÚŘEDNÍK	<input type="checkbox"/> JINÝ ZAMĚSTNANEC
DATUM JMENOVÁNÍ DO FUNKCE	
ABSOLVOVAL(A) JSEM AKCI OBDOBNÉHO ZAMĚŘENÍ (NÁZEV, ROK)	

V Ostravě dne:

Podpis účastníka.....

ROZHODNUTÍ O ÚČASTI

VYJÁDRĚNÍ VEDOUcíHO ODBORU/ODDĚLENÍ:

Účast zaměstnance na vzdělávací akci prohlubování kvalifikace je v souladu:

☐ s plánem vzdělávání dle zákona o úřednících

☐ s potřebou prohlubování kvalifikace dle ZP

V Ostravě dne:

Podpis

ODBOR HOSPODÁŘSKÉ SPRÁVY A VNITŘNÍCH VĚCÍ:

Vyslání účastníka na vzdělávací akci:

☐ doporučuji

☐ nedoporučuji

V Ostravě dne:

PODPIS

ROZHODNUTÍ TAJEMNICE ÚŘADU:

S účastí zaměstnance na vzdělávací akci:

☐ souhlasím

☐ nesouhlasím

V Ostravě dne:

PODPIS

PŘEDÁNO PERSONALISTCE ÚŘADU dne :

PODPIS

* K přihlášce doložte pozvánku s programem vzdělávací akce, přihlášku na akci a kontaktní údaje pořadající instituce (přesný název a adresu IČ, DIČ, bankovní spojení).
O přihlášení na vzdělávací akci budete informováni personalistkou úřadu.

OSTRAVA!!!
MARIÁNSKÉ HORY
A HULVÁKY

Příloha č. 3: Dotazník

Vážení respondenti,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské v Ostravě a dovoluji si Vás požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku, který má sloužit ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Otázky jsou zaměřeny na proces **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** na ÚMOB Mariánské Hory a Hulváky a na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním. Vaše odpovědi také významně pomohou k návrhům na zefektivnění (případně k odstranění nedostatků) stávajícího systému vzdělávání a rozvoje.

Dotazník je anonymní a Vaše názory budou využity pouze pro potřeby této bakalářské práce. Zvolte vždy jednu z nabízených variant, není-li uvedeno jinak. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním dotazníku.

Kateřina Mašová

1. Máte dostatek informací o možnostech vzdělávacích akcí? ☐ ano ☐ ne

2. Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávacích akcí? (Více možných odpovědí)

- ☐ od kolegů, spolupracovníků
☐ od nadřízených
☐ z interních informací
☐ nemám možnosti se o nich dovědět
☐ jinak, uveďte

3. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí na pracovišti?

- ☐ velmi spokojen/a ☐ spíše nespokojen/a
☐ spíše spokojen/a ☐ velmi nespokojen/a,

4. Jaký je Váš názor na celkovou připravenost lektorů:

1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a

na radnici	1	2	3	4	nemohu posoudit
na magistrátě	1	2	3	4	nemohu posoudit
v jiné vzděl. inst.	1	2	3	4	nemohu posoudit

5. Jak jste spokojen/a s nabízenými tématy vzdělávacích akcí:

1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a

na radnici	1	2	4	5	nemohu posoudit
na magistrátě	1	2	4	5	nemohu posoudit
v jiné vzděl. inst.	1	2	4	5	nemohu posoudit

6. Zdá se Vám délka trvání vzdělávací akce příliš dlouhá?

1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – rozhodně ne

na radnici	1	2	4	5	nemohu posoudit
na magistrátě	1	2	4	5	nemohu posoudit
v jiné vzděl. inst.	1	2	4	5	nemohu posoudit

7. Pokud jste v některé z otázek 3. až 5. hodnotil/a "spíše nespokojen/a" nebo "velmi nespokojen/a", uveďte prosím, s čím jste nebyli spokojeni?

.....

8. Kde preferujete, aby probíhaly vzdělávací akce? (více možných odpovědí)

- ☐ zde na radnici
- ☐ na magistrátě
- ☐ mimo pracoviště (jiné vzdělávací instituce)
- ☐ nezáleží mi na tom

9. Jaké formy vzdělávání upřednostňujete? (více možných odpovědí)

- ☐ přímá výuka (přítomnost lektora, interakce)
- ☐ kombinovaná výuka (semináře)
- ☐ samostudium
- ☐ distanční vzdělávání (e-learning, aj.)
- ☐ jiné, uveďte:

10. Jaké metody vzdělávání by ÚMOB MHaH měl zařadit do své nabídky? (více možných odpovědí)

- ☐ e-learning
- ☐ pracovní porady
- ☐ klasické přednášky
- ☐ workshopy
- ☐ případové studie
- ☐ manažerské hry
- ☐ coaching (podněcování k vlastní iniciativě zaměstnance školitelem)
- ☐ mentoring (zaměstnanec si vybírá svého školitele, který je jeho rádcem)
- ☐ asistování (pověření úkolem, práce na projektu)
- ☐ jiné, uveďte:

11. Jak hodnotíte průběžné vzdělávání?

- ☐ velice přínosné, využívám znalosti v praxi
- ☐ přínosné, ale v praxi znalosti nevyužiji
- ☐ spíše nepřínosné
- ☐ zcela nepřínosné, v praxi vůbec nevyužiji

12. Jak hodnotíte celkový počet dostupných vzdělávacích akcí?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> nedostatečný | <input type="checkbox"/> dostatečný |
| <input type="checkbox"/> poměrně nízký | <input type="checkbox"/> poměrně vysoký |
13. Podařilo se Vám díky účasti na vzdělávacích akcích dosáhnout lepších výsledků v práci?
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
14. Umožňuje Vám nadřízený kurzy za účelem rozvoje Vaší kariéry?
- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nemohu posoudit
15. Máte možnost jakýmkoliv způsobem vyjádřit své návrhy a připomínky v oblasti vzdělávání a rozvoje svému nadřízenému?
- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nezajímá mě to
16. Ve kterých oblastech byste se chtěli proškolit? (více možných odpovědí)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> zvládání stresových situací |
| <input type="checkbox"/> PC znalosti | <input type="checkbox"/> manažerské dovednosti |
| <input type="checkbox"/> odborné znalosti | <input type="checkbox"/> nemám zájem o další vzdělávání a rozvoj |
| <input type="checkbox"/> komunikační dovednosti | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte: |
| <input type="checkbox"/> kurzy asertivity | |
17. Jaký je Váš hlavní důvod k návštěvám vzdělávacích akcí? (více možných odpovědí)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> povinnost dle zákona | <input type="checkbox"/> osobní růst |
| <input type="checkbox"/> zvýšení platu | <input type="checkbox"/> kariérní postup |
| <input type="checkbox"/> nové informace, dovednosti | <input type="checkbox"/> jiný důvod, uveďte: |
18. Motivuje Vás nadřízený ke vzdělání a rozvoji?
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
19. Konzultuje s Vámi nadřízený přínosy/nedostatky vzdělávacích akcí, které jste absolvoval/a?
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
20. Podílíte se na tvorbě Vašeho vzdělávacího plánu?
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |

21. Vzděláváte se i mimo nabízené vzdělávací akce?

☐ rozhodně ano

☐ spíše ne

☐ spíše ano

☐ rozhodně ne

22. Celková výše finančních prostředků vynaložená ročně ÚMOB MHaH na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je podle Vás?

☐ nízká

☐ vysoká

☐ optimální

☐ nemohu posoudit

23. Napište, jaké vzdělávací akce se Vám jeví jako nejvíce užitečné a zároveň pro Vás atraktivní, a které naopak neužitečné a neatraktivní? (příklad: užitečné – kurzy asertivity, neužitečné – zvládání stresových situací)

.....
.....

24. Pokud máte své návrhy na zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců nebo jiné připomínky, prosím, uveďte je zde:

.....

Jste?

☐ muž

☐ úředník (popř. vedoucí zaměstnanec)

☐ žena

☐ jiný zaměstnanec

Váš věk je v rozmezí?

☐ do 25 let

☐ 46 – 55 let

☐ 26 – 35 let

☐ 56 – 65 let

☐ 36 – 45 let

☐ 66 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ ZŠ

☐ VOŠ

☐ SŠ (výuční list)

☐ VŠ (bakalářské)

☐ SŠ (maturita)

☐ VŠ (magisterské)

Uveďte odbor či oddělení, ve kterém pracujete:

☐ odbor HSaVV

☐ oddělení majetkové

☐ odbor finanční

☐ oddělení soc.-práv. ochrany dětí

☐ odbor V, VHaZ, úsek MHaD


☐ oddělení péče o seniory

☐ odbor bytový

☐ oddělení sociálního poradenství

Děkuji za Váš čas.

Příloha č. 4: Plán osobního rozvoje zaměstnance

 Plán osobního rozvoje zaměstnance				
Jméno a příjmení zaměstnance:				
Pracovní zařazení:				
Délka pracovního poměru:				
Datum vyhotovení:				
DLOUHODOBÉ CÍLE zaměstnance				
	Vymezení kompetencí		Detailní popis dosažení cíle (čas, strategie)	
OBLAST (1) posílení stávajících kompetencí				
OBLAST (2) změna pracovní náplně				
OBLAST (3) rozšíření prac. náplně (kariérní postup)				
KRÁTKODOBÉ CÍLE zaměstnance				
VÝSTUPY (certifikáty, osvědčení)	Forma vzdělávání	Název vzdělávací akce/ vzd. instituce	Datum	Náklady (Kč/kurz)
Celkový počet hodin v kalendářním roce (nutné uvolnění zaměstnance z práce):		Dlouhodobé cíle (h):	Krátkodobé cíle (h):	Celkem (h):
Podpis zaměstnance	Podpis vedoucího:		Souhlas tajemnice:	
Datum:	Datum:		Datum:	

Příloha č. 5: Hodnocení vzdělávací akce

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Název kurzu:

Datum:

Lektor:

Jméno účastníka.....



Zakřížkujte, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními.
(1 – zcela souhlasím6 – vůbec nesouhlasím)

HODNOCENÍ KURZU	1	2	3	4	5	6
-----------------	---	---	---	---	---	---

Absolvovaný kurz byl zajímavý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Všechny informace byly srozumitelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obdržené studijní materiály mi vyhovují.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technické vybavení učebny bylo vyhovující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizace kurzu byla vyhovující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metoda výuky byla vyhovující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HODNOCENÍ LEKTORA	1	2	3	4	5	6
-------------------	---	---	---	---	---	---

Lektor prokazoval odbornou připravenost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výklad lektora byl srozumitelný.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vystupování lektora bylo příjemné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lektor zodpověděl všechny dotazy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Způsob jeho výuky mi vyhovoval.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lektor byl vstřícný a ochotný.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEBEHODNOCENÍ	1	2	3	4	5	6
---------------	---	---	---	---	---	---

Informace z kurzu jsou pro mě užitečné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzrostl můj pocit zodpovědnosti za práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykonávám mnoho činností související s mými cíli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Po účasti na kurzu se zvýšila má pracovní výkonnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získané vědomosti a dovednosti uplatním v praxi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochopil/a jsem význam mé práce pro organizaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Děkujeme Vám, za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 6: Zpětná vazba ke vzdělávací aktivitě

ZPĚTNÁ VAZBA KE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITĚ

Jméno a pracovní pozice:

Vedoucí:

Název vzdělávacího programu:

1. Do jaké míry splnil tento vzdělávací program vaše očekávání v oblasti požadovaných cílů?

.....
.....
.....

2. Získal/a jste ještě jiné přínosy z této aktivity? Jaké?

.....
.....
.....

3. Jak budete aplikovat to, čemu jste se naučil/a při této aktivitě, ve své práci?

.....
.....
.....

4. Jakou pomoc budete potřebovat od svého vedoucího, abyste dokázal/a použít ve své práci to, čemu jste se naučil/a?

.....
.....
.....

Podpis účastníka:

Podpis vedoucího:

Datum: